



UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

Diagnóstico FACIL Empresarial, Finanzas,  
Auditoría, Contabilidad, Impuestos, Legal

*EDICIÓN ESPECIAL 2023*

DIVISIÓN DE CONTADURÍA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE CIENCIAS  
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

## Directorio

### Director de la Revista

Dr. Cristian Omar Alcantar López  
Universidad de Guadalajara (México)

### Editor Responsable

Dr. Gerardo Flores Ortega  
Universidad de Guadalajara (México)

### Corrector de Estilo

Mtro. Miguel Ángel Serrano Núñez  
Universidad de Guadalajara (México)

### Diseño de Portada

Lic. Daniel García Arellano  
Universidad de Guadalajara (México)

### Consejo Editorial Interno

Dr. Francisco de Jesús Mata Gómez  
Universidad de Guadalajara (México)  
Dr. Javier Ramírez Chávez  
Universidad de Guadalajara (México)  
Dr. Alejandro Campos Sánchez  
Universidad de Guadalajara (México)  
Dr. José Trinidad Ponce Godínez  
Universidad de Guadalajara (México)

### Consejo Editorial Externo

#### *Internacionales*

Dr. Ricardo José María Pahlen Acuña  
Universidad de Buenos Aires (Argentina)  
Dr. Francisco Borrás Atiénzar  
Universidad de La Habana (Cuba)  
Dra. Begoña Prieto Moreno  
Universidad de Burgos (España)  
Dra. Ana de Dios Martínez  
Universidad de Camagüey, (Cuba)

## Consejo editorial

Dra. Leticia Ortiz Torricos  
Universidad Autónoma Gabriel René Moreno (Bolivia)  
Dra. Cecilia Rita Ficco  
Universidad Nacional de Río Cuarto (Argentina)  
Dr. Ricardo Alonso Colmenares Flórez  
Corporación Universitaria U de Colombia (Colombia)  
Dr. Victor Dante Ataupillco Vera  
Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Peru)  
Dr. Gonzalo Wandosell Fernández de Bobadilla  
Universidad Católica de Murcia (España)  
Dra. Cleofé Maritza Verástegui Corrales  
Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Peru)

#### *Nacionales*

Dr. Isaac Leobardo Sánchez Juárez  
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (México)  
Dr. Jesús María Martín Terán Gastelúm  
Universidad Estatal de Sonora (México)  
Dr. José Manuel Osorio Atondo  
Universidad Estatal de Sonora (México)  
Dr. Oscar González Muñoz  
Universidad Veracruzana (México)  
Dr. Juan Manuel Ortega Maldonado  
Universidad Autónoma de Morelos (México)  
Dra. Leticia María González Velasquez  
Universidad de Sonora (México)  
Dr. Oscar Bernardo Reyes Real  
Universidad de Colima (México)  
Dr. Jerónimo Ricárdez Jiménez  
Universidad Veracruzana (México)  
Dra. Aurea Arellano Cruz  
Instituto Universidad de la Sierra Sur (México)  
Dr. Juan José García Ochoa  
Universidad de Sonora (México)  
Dr. Saulo Sinforoso Martínez  
Universidad Veracruzana (México)

# *Análisis teórico del proceso de planificación económica en empresas cooperativas agropecuarias*

## *Theoretical analysis of the economic planning process in agricultural cooperative enterprises*

Fecha de recepción: 04/08/2023  
Fecha de revisión: 06/08/2023

Fecha de aceptación: 23/08/2023  
Fecha de publicación: 02/10/2023

---

Leo Alejandro Acosta Rodríguez [Investigación y Metodología]. Universidad de Pinar del Río/ Pinar del Río/Cuba | [leoalejandroacosta1@gmail.com](mailto:leoalejandroacosta1@gmail.com) | <https://orcid.org/0000-0001-5128-2667>. Yamira Mirabal González [Investigación y Metodología]. Universidad de Pinar del Río/ Pinar del Río/Cuba | [yamira@upr.edu.cu](mailto:yamira@upr.edu.cu) | <https://orcid.org/0000-0003-2673-1381>

---

### Resumen

La investigación tiene como objetivo fundamentar teórica y metodológicamente el proceso de planificación económica en las empresas cooperativas agropecuarias en los marcos del modelo económico cubano. A través del estudio de los principales aportes respecto al tema, enfatizando en los antecedentes y la evolución de dicho proceso y la vinculación de las cooperativas al plan de la economía. Mediante la utilización de una metodología basada en la evaluación cualitativa de los referentes teóricos analizados, y una descripción cuantitativa mediante la búsqueda de información en bases de datos como Scopus, ScieneDirect y Scielo para así cuantificar la información mediante el estudio de documentos. Para estar en condiciones de evaluar el material seleccionado.

**Palabras clave:** Planificación, Planificación económica, Cooperativas agropecuarias..

### Abstract

The objective of the research is to theoretically and methodologically base the process of economic planning in agricultural cooperative companies within the framework of the Cuban economic model. Through the study of the main contributions on the subject; emphasizing the background and evolution of said process and the linkage of cooperatives to the plan of the economy. Through the use of a methodology based on the qualitative evaluation of the theoretical references analyzed, and a quantitative description by searching for information in databases such as: Scopus, ScieneDirect and Scielo in order to quantify the information through the study of documents. To be able to evaluate the selected material.

**Keywords:** Planning, economic planning, agricultural cooperatives.

## Introducción

La planificación ha constituido en Cuba el elemento central en el sistema de dirección de la economía y le ha permitido al Estado cumplir las directrices de la política económica acordada, al ejercer las funciones de coordinación, asignación, redistribución, regulación y control de los recursos necesarios para asegurar la estrategia de desarrollo trazada (Rodríguez, 2000).

Al respecto, en la Plataforma Programática del Partido Comunista de Cuba, aprobada en el I Congreso del Partido, se planteaba:

La planificación es el eslabón central de la dirección de la economía nacional. Debe reflejar objetivamente los procesos que tienen lugar en la vida económico-social del país y ejercer una influencia activa sobre ellos, mediante la constante elevación del nivel científico, que elimine todo rasgo de voluntarismo y subjetivismo. La planificación es un sistema único que debe integrar de la forma más racional, planes de las empresas y ramas con el plan de la economía nacional, así como garantizar las correctas proporciones y distribución de las fuerzas productivas en el aspecto territorial, como importante factor en la aplicación de la política económico-social.

Como parte de la actualización del Modelo de Desarrollo Económico y Social se trabaja en el perfeccionamiento del proceso de planificación, aunque es preciso avanzar a ritmos más acelerados en su implementación, que tiene como eje central el logro de la eficiencia en las nuevas condiciones de la economía y deberá buscar la integralidad del plan entre los aspectos del corto, mediano y largo plazo (PCC, 1997), avanzando en su expresión financiera y territorial, así como en la planificación empresarial. Debido a los problemas que presenta el sector cooperativo agropecuario en Cuba, provocados por la situación económica financiera, los efectos de las crisis global que distorsiona los precios de las importaciones y exportaciones, la aplicación de las políticas agrarias, los limitados recursos, así como los bajos incentivos de inversión; hay un interés prioritario de los productores, gestores e investigadores en temas vinculados con el análisis de los resultados económico financieros y el diseño de estrategias y procedimientos de transformación que contribuyan a mejorar la situación en las cooperativas agropecuarias. Repensar la forma de evaluar la situación económica financiera y una adecuada gestión del Plan de la Economía, incorporando el análisis comparado, multivariado territorial y determinar las situaciones compartidas entre ellas, es un gran reto en estos tiempos de búsqueda de los nuevos elementos que deben estar presentes en el Modelo Económico Cubano. Las dificultades relacionadas con la gestión económica de

las cooperativas agropecuarias, dada la inexistencia de un instrumento de gestión para el Plan de la Economía, obstaculiza su desarrollo, limita el proceso de análisis, la toma de decisiones y la evaluación del cumplimiento de los objetivos, lo cual trae trastornos en el desarrollo progresivo y dinámico de estas organizaciones e incide de forma negativa en los principales indicadores económicos financieros, en el incremento de la producción y los servicios, y provoca necesidades alimentarias a la población, convirtiéndose en un problema social. Los problemas relacionados con una adecuada y eficiente planificación económica y financiera en las cooperativas agropecuarias constituyen un desafío continuo para los investigadores de las ciencias económicas. Las insuficiencias planteadas fundamentan una contradicción entre la necesidad de evaluar estas empresas sobre la base de variables e indicadores estadísticamente validados y la no existencia de un fundamento metodológico para el análisis de las mismas con este fin. Estos elementos definen la esencia que justifica esta investigación y generan el siguiente problema: ¿Cómo realizar un análisis teórico del proceso de planificación económica en empresas cooperativas agropecuarias?

Se establece como objetivo general: Diseñar un procedimiento para la integración de las cooperativas agropecuarias al proceso de gestión del Plan de la Economía que contribuya a una mejor planificación y organización de las empresas cooperativas.

## Desarrollo

Se hará alusión a las diferentes definiciones y aportes que existen acerca de la planificación de manera general, por diferentes autores, que permita realizar el análisis, para posteriormente dar paso a la comprensión de la de planificación económica como objeto de estudio de la investigación.

Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse. Se erige como puente entre el punto en que nos encontramos y aquel donde queremos ir (Murdick, 1994).

Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción (Goodstein, 1998).

La planificación... se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir... antes de que se requiera la acción (Ackoff, 1981).

Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas (Stoner, 1996).

Pese a que no existe una clasificación unívoca de los tipos de planeación, la diferencia del papel del Estado en las economías centralmente planificadas y en las economías de mercado define dos tendencias claramente diferenciables. Dicha división se dio precisamente con el surgimiento masivo de sistemas de planeación después de la Segunda Guerra Mundial, como respuesta a la necesidad de reconstruir los países y replantear nuevos rumbos para su desarrollo. Por un lado, en los países comunistas se dio una planeación guiada por la acción centralizada del Estado con una intervención exhaustiva en la dirección de las variables económicas, conocida también como planeación imperativa. Por otro lado, en las economías del bloque capitalista, se dio una planeación en la que el Estado orientaba la actividad a través de incentivos directos e indirectos, sin distorsionar el papel del mercado (Cuadrado, 2014).

En el caso de las economías centralmente planificadas, como la Unión Soviética y otros países comunistas, la planeación se dio como una respuesta pragmática a la crítica del capitalismo, hecho que dio un carácter ideológico a este tipo de planificación (Myint *et al.*, 1999). En estos países los lineamientos de las políticas públicas eran impuestos por la autoridad central o burocracia estatal, que realizaba una planificación económica exhaustiva y determinaba el comportamiento de todas las variables económicas relevantes, como la producción, la oferta, la inversión, los bienes de capital y los precios (Martínez, 2010). Dentro de este grupo se encuentra China, país que tuvo al menos siete planes decenales que orientaron este tipo de planeación. En el resto de los países se dio una planeación diferente a la centralizada, en la medida que la preservación del funcionamiento del mercado se mantuvo como un eje principal (Parrales *et al.*, 2018).

Fue precisamente con el término “indicativo” que se pretendía marcar una línea divisoria entre la acción estatal con miras a impulsar la reconstrucción y aquella que caracterizaba a la planeación centralizada (Cuadrado, 2014). El Plan Marshall, destinado esencialmente a la reconstrucción programada de Europa en la segunda posguerra, con el cual se buscaba asegurar una acción organizada del Estado para orientar la actividad privada mediante estímulos directos e indirectos, hace parte también de la denominada planeación indicativa (Martínez, 2010).

La planeación nacida en la posguerra tuvo un auge entre los años 50 y 60. Posteriormente, en la década de los 80, diversos hechos coincidieron para llevar dichas prácticas a un debilitamiento, entre los que cabe destacar: la caída del bloque soviético; el giro de la mayoría de los gobiernos de países desarrollados hacia la derecha política, con lo cual disminuyó la iniciativa intervencionista del Estado; la crisis del petróleo en los países en desarrollo; y, la crisis

de la deuda externa, que dio paso a las recomendaciones económicas conocidas como el Consenso de Washington (Leiva, 2012).

A estos hechos se sumó el viraje en la teoría económica dominante. En el período del auge de la planeación, la teoría keynesiana tuvo un papel destacado, junto con las teorías de las fallas de mercado y de crecimiento balanceado, cuyos preceptos servían de fundamento para la intervención estatal en la economía. Desde la década de 1970, durante el período de bajo crecimiento con altas presiones inflacionarias que se presentó en Estados Unidos, se puso en duda la validez del keynesianismo y empezaron a surgir teorías económicas de corte liberal, lideradas por economistas como Friedman y Hayek (Cuadrado, 2014).

Sin embargo, la planeación nacional no desapareció, sino que en muchos países hubo un cambio de enfoque de acuerdo con el nuevo panorama mundial y los aprendizajes de las décadas anteriores, como fueron los que emanaron de los casos de China y Francia. En el primero, donde la planeación fue desde su origen de tipo centralizada, se dio un cambio de enfoque a finales del siglo xx (Hu, 2013).

En Francia, el Comisariado General del Plan, creado en 1946, elaboró un total de once planes con el propósito de refundar y modernizar la economía francesa tras la guerra, entre 1946 y 1997 (France Stratégie, 2020). Posteriormente, tras una profunda reforma de la planeación, se creó en el 2006 el Centro de Análisis Estratégico, una institución dependiente del primer ministro encargada de dar luz al gobierno sobre las directrices de las políticas públicas, que sustituyó el Comisariado General del Plan (Décret N° 2006-260, 2006). Finalmente, en 2013, el Centro de Análisis Estratégico fue reemplazado por el Comisariado General de Estrategia y Prospectiva (France Stratégie), encargado de asistir al gobierno en la determinación de las principales orientaciones del futuro, mediante la evaluación de políticas, la anticipación de retos, el debate y la proposición de nuevas soluciones de política (Décret N° 2013-333, 2013) (Rassafi-Guiba, 2017).

Por su parte, Corea del Sur presenta características similares al caso de Francia, pues también transformó su esquema de planeación nacional. El gobierno empezó a realizar planes quinquenales que abarcaron el período comprendido entre 1962 y 1996, con el propósito de reconstruir la nación tras la guerra de Corea (1950-1953). Para el final de este lapso, el país había conseguido transformar su producción de *commodities* y textiles a un creciente sector de servicios, se había convertido en un miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y había pasado de tener un régimen autoritario a uno democrático (World Bank Group, 2015).

En Tokio, especialmente, se dio una gran concentración de la producción, lo cual hizo necesario diseñar lineamientos para un desarrollo más centralizado bajo la guía del gobierno central y migrar hacia una estrategia espacial nacional (Word Bank Group, 2017).

¿Qué es la planificación? Basándonos en las disímiles investigaciones acerca del tema y de los conceptos antes expuestos, se puede llegar a la conclusión de que la planificación es una etapa imprescindible en el proceso de administración, que está presente en todas las fases de nuestra vida cotidiana y una correcta aplicación de la misma nos ayudaría a prepararnos hacia un futuro más seguro (Delgado, 2015).

Otro caso relevante es el de Japón, que tuvo planes nacionales entre 1962 y 1998, con el objeto de diseñar políticas para cerrar las brechas entre áreas metropolitanas y rurales, incentivar el desarrollo industrial en otras regiones y definir lineamientos para lograr crecimiento balanceado en todo el territorio nacional. Sin embargo, desde comienzos del siglo XXI la planeación tomó un enfoque mucho más local. Esto se debió a que, aunque los estándares de vida mejoraron de forma homogénea a lo largo del territorio, las brechas productivas entre ciudades persistieron (Mejía *et al.*, 2020).

La planificación tiene un amplio campo de aplicación y ha adquirido una gran importancia para dirigir procesos sociales e institucionales. Sin embargo, a pesar de los variados ámbitos a los cuales se aplica, la planificación económica sigue siendo dominante. Se comprende que así sea, pues la economía es fundamental para la sociedad y puede ser la base del bienestar del pueblo; por otra parte, las decisiones en los ámbitos económicos y financieros afectan intereses de grupos importantes de la población, y de grupos de presión en particular. Esto obliga a prestar atención especial a esos procesos y a intervenir en su funcionamiento y su desarrollo, tanto a nivel nacional como internacional, dando origen a la planificación económica (Vergés, 1994)

Por lo que se refiere a la planificación económica, no consiste solamente en el desarrollo de las distintas posibilidades y técnicas relativas a las previsiones de actividad, costes y resultados, sino también en la determinación de planes económicos óptimos, entendiendo como tales aquellos que maximizan el resultado dadas unas determinadas condiciones de política comercial, de las posibles limitaciones técnicas de producción, y de los objetivos a medio y largo plazo que se hayan definido en el plan estratégico de la empresa (Vergés, 1994)

Asimismo, respecto a la planificación económica se desarrolla la formulación del plan anual, pero centrando la atención en su optimización, lo que significa en este caso que se garantice un equilibrio financiero (ni exceso ni falta de fon-

dos), y, en definitiva, que el plan anual en su conjunto no solamente presente unos resultados que la dirección general de la empresa considere satisfactorios, sino que además se trate de un plan económicamente viable (Vergés, 1994).

## Metodología

Para la elaboración del marco teórico se utilizaron como métodos teóricos: histórico (tendencial) y lógico, análisis y síntesis, sistémico estructural: Para fundamentar la propuesta del análisis teórico relacionado con la planificación en empresas cooperativas.

Para la obtención de la información se utilizaron técnicas como: análisis documental: empleado en la evaluación y clasificación del material bibliográfico recopilado a través de las bases de datos especializadas para la obtención de información clasificada dentro del ámbito académico.

## Resultados

Para entender el concepto de planificación económica, veamos algunas de las características a modo de resumen:

- Hace referencia a la toma de decisiones por parte de determinados agentes económicos, tras elaborar un plan y con el objetivo de revertir una situación o lograr un objetivo determinado (Coll Morales, 2021).
- Se puede ver la planificación económica tanto en el sector público como en el privado: en el sector público, los gobiernos intervienen en la economía para mejorar la situación de bienestar de la ciudadanía; en el sector privado, los empresarios, por ejemplo, pueden intervenir en la marcha de su empresa para corregir una situación que no les es favorable. Así, en ambos casos (sector público y privado) hablamos de intervenir la economía para lograr un objetivo (Coll Morales, 2021).
- Es más frecuente hablar de planificación económica en campos como la política haciendo referencia a la que hace el Estado mediante la intervención del gobierno en la economía (Coll Morales, 2021).

## Tipos de planificación económica

Según Pera (1998) quien enunciara lo siguiente: aprovechando los aportes de la planificación económica intento desprenderme de sus dominios para a modo de resumen

realizar un concepto general de planificación económica que pueda aplicarse a distintos ámbitos del hacer social.

La planificación económica es la acción por parte de los agentes económicos tanto del sector público como privado de anticiparse al futuro de manera segura y organizada, con la cual se logra una mejor toma de decisiones y efectividad en los resultados económicos esperados. Por lo tanto, la planificación económica es lograr que ese futuro anhelado sea un presente realizado (Pera, 1998)

**Planificación indicativa:** En la planificación indicativa, es el mercado el que determina el funcionamiento de la economía. Ahora bien, ello no quita que el Gobierno, dentro de sus limitaciones, establece determinadas directrices en función de sus intereses y sus estrategias. Es lo que podemos llamar economía mixta (Coll Morales, 2021).

**Planificación central:** En la planificación central, el mercado no existe y las decisiones, así como el funcionamiento de la economía, dependen íntegramente del gobierno. Estos sistemas es muy frecuente encontrarlos en sistemas económicos como Cuba o China. Es lo que podemos llamar «economía planificada» o «economía centralizada» (Coll Morales, 2021).

## El proceso de planificación económica en Cuba

Desde el triunfo de la Revolución Cubana, la dirección del país asume que es la planificación el eje, como instrumento para el desempeño económico y del desarrollo constante de las relaciones socialistas de producción y traza las pautas requeridas para el mejor funcionamiento de la economía cubana, e implanta con estos conceptos el modelo económico centralizado que respondía al esquema existente en la Unión Soviética y los países socialistas europeos, de planificación centralizada basada en los balances materiales. En la situación actual de la economía cubana se plantea la actualización de dicho modelo en el que se mantendrá como prioridad la planificación y no el mercado (Díaz Fernández, 2018).

Partiendo de lo anterior, en el presente epígrafe se realiza el análisis de los modelos económicos en Cuba y su vinculación con la planificación, con el objetivo de dar a conocer cómo el modelo económico cubano está implantado desde los primeros años de la revolución y siempre ha sido la planificación su eje fundamental, y como el mismo se ha ido actualizando durante los 63 años de la Revolución (Díaz Fernández, 2018).

Pues al capitalismo le es característico la incapacidad para la utilización plena del desarrollo de las fuerzas productivas; otras manifestaciones bajo las leyes de la competencia como el estancamiento y recesión económica, y el desempleo crónico y masivo (Alfonso, 2020).

Teniendo en cuenta que desde el triunfo de la Revolución en Cuba se viene trabajando con un modelo económico centrado en la planificación, el presente epígrafe tiene como objetivo, el análisis de la evolución del modelo económico cubano desde sus inicios, y el papel de la planificación en el mismo, como confirmación de los planteamientos de los Lineamientos de la Política Económica Social, aprobados en el VI Congreso del Partido

... La política económica en la nueva etapa se corresponderá con el principio de que sólo el socialismo es capaz de vencer las dificultades y preservar las conquistas de la Revolución y que, en la actualización de dicho modelo, primará la planificación y no el mercado. Partiendo de lo anterior, se realiza el análisis de los modelos económicos desde el triunfo de la revolución, los cambios que se han ido operando en el mismo teniendo siempre la planificación como aspecto esencial (Alfonso, 2020).

**Modelos económicos:** Se define como Modelo Económico por los especialistas la expresión sintética de los principios, el modo de regulación y los mecanismos de gestión de determinado sistema económico. Los modelos económicos socialistas surgen con la aparición del sistema socialista y han tenido una evolución histórica a la par del proceso, distinguiéndose por dos objetivos esenciales (Villalón-Madrado, 2011):

- Lograr una sociedad más justa y de equidad social.
- El crecimiento de la economía y su modernización, basado en la satisfacción de las necesidades crecientes de la población.

De lo anterior se infiere que en el socialismo se tiene que impulsar el desarrollo de las fuerzas productivas en una medida superior al capitalismo soportado en la existencia de la justicia social, por tanto, el modelo económico socialista tiene que lograr la compatibilización de estos dos objetivos. Con el surgimiento del campo socialista el Modelo Económico imperante fue el Modelo de Planificación Centralizada, surgido en la antigua Unión Soviética y luego implantado en los países socialistas de Europa y en China, caracterizado por:

- Decisiones económicas centralizadas a nivel del país.
- Emisión de indicadores directivos a las empresas referidos a la producción y a la asignación de recursos.
- Utilización del método de Balances Materiales.
- Utilización de forma discreta de las relaciones monetarias mercantiles.

Este modelo permitía con la asignación directa de recursos, dirigir el desarrollo económico y a su vez una amplia

redistribución del ingreso para ser afín a las exigencias de un proyecto social que conllevara a transformaciones de la conciencia social. Sin embargo, en la década de los años 50 del siglo XX, comienza un análisis crítico de este modelo debido a los siguientes señalamientos:

- La estructura de producción era rígida.
- No se tienen en cuenta las necesidades del cliente.
- Las producciones no tienen buena calidad.
- Se produce a todo costo, es decir costos excesivos de producción.
- Poco poder de decisión de las empresas al recibir indicadores directivos lo que conlleva a la falta de iniciativa y la utilización extensiva de las fuerzas productivas.
- Poca estimulación al trabajo e insuficiente sistema de estímulos económicos.
- Seburocratiza el aparato administrativo y económico.

Como parte de las críticas realizadas a este modelo son importantes los estudios realizados por Kornai (2020) quién sustenta la diferencia entre las economías de mercado y las centralmente planificadas basado en que en las primeras prevalecía el mercado de “compradores” con marcada competencia entre los productores para colocar su producción en el mercado, mantener en estos altos niveles de productos, no obstante las ventas no son altas por la falta de poder adquisitivo; en el modelo de economía centralmente planificadas prevalece la idea de “vendedor”.

Teniendo en cuenta los señalamientos realizados se formula por Brus economista polaco el Modelo Descentralizado, centro de discusiones en los años 60 del siglo pasado. Este modelo consistía en separar la actividad económica en dos aspectos: la actividad empresarial con carácter autónomo (Drache, 2007).

Los países que más avanzaron en este modelo fueron Checoslovaquia, Hungría y Polonia (Villalón-Madrado, 2011).

En la década de 1980 aparecen dos campos que comienzan el debate sobre este modelo (Villalón-Madrado, 2011): los socialistas y los reformistas

Todos estos aspectos analizados conllevaron en la década de 1990 al derrocamiento del campo socialista en la Unión Soviética y en los países de Europa del Este, quedando sólo China con su modelo particular que se conoce como Modelo Dual Flexible (Villalón-Madrado, 2011).

### *El modelo económico cubano y el papel de la planificación*

En el año 1959 Cuba empieza a trabajar los cambios de la economía sobre las bases de una economía capitalista (...) elaborándose el primer plan de desarrollo de la economía nacional en 1962 (Villalón-Madrado, 2011).

Es a partir de este momento que se comienzan a realizar los planes anuales en el país, es la planificación el eje como instrumento para el desempeño económico y del desarrollo constante de las relaciones socialistas de producción, la expresión concreta de las convicciones socialistas de la política económica y la estrategia que la fundamenta, el mecanismo para garantizar las transformaciones estructurales que van presentándose necesarias (Villalón-Madrado, 2011).

Este modelo implantado en el país constituye objeto de análisis y revisión en el año 1964 en el que participó el comandante Ernesto Guevara (Che) junto a otros dirigentes y especialistas, centrando el análisis en el tema de la gestión empresarial (...) por el sistema capitalista y proponía que los gastos e ingresos de las empresas se controlaran por un presupuesto, por lo que se denominó Sistema Presupuestario (Villalón-Madrado, 2011).

La otra tesis estaba dirigida a la autogestión económica que planteaba un grado de autonomía para las empresas (...) En la misma como ya se ha planteado prevalecía el sistema de balances materiales y la propia forma de asignación de las tareas y los recursos productivos relegaban a otro plano las categorías financieras y la eficiencia basada en el valor. Estos enfoques sentaron las bases para continuar estudiando el modelo económico cubano en los años siguientes de la revolución (Villalón-Madrado, 2011).

En el periodo de 1965 a 1970 comienzan a realizarse una serie de cambios en los mecanismos de dirección con el objetivo de simplificar la estructura administrativa del Estado para que respondieran a las tareas económicas hasta 1970 (Villalón-Madrado, 2011).

En el año 1967 se cuestiona el sistema de financiamiento presupuestario sobre el carácter de las relaciones mercantiles entre empresas estatales y el papel de los estímulos materiales, lo cual implicó la instrumentación de un sistema de dirección que reducía el papel del dinero al mínimo, el de los precios y las finanzas, se suprimen los cobros y los pagos entre empresas, se elimina la contabilidad y el presupuesto, estableciéndose muchas gratuidades. En resumen, en este periodo los resultados de la economía fueron desfavorables, existía una gran masa de dinero en circulación que afectó la productividad del trabajo, déficit en la balanza comercial y no se cumplieron las metas de este quinquenio como era la producción de 10 millones de toneladas de azúcar, que, aunque ha sido la mayor producción de la historia, conllevó grandes esfuerzos hacia esa industria, pero, afectaron otras ramas de la economía (Villalón-Madrado, 2011).

En los años de 1971-1975 teniendo en cuenta el reconocimiento a los errores cometidos en el periodo anterior, se



comienza un proceso de modificación del modelo económico y de la política económica de una manera gradual. En este período se comienza a tomar medidas para la institucionalización del país, mediante el fortalecimiento del aparato estatal, se restablecen los cobros y pagos, la contabilidad y el costo, el presupuesto del Estado y en la esfera de la planificación se produce una recuperación, se establecen todas las categorías del plan, se realizan proyecciones a mediano plazo que permiten el fortalecimiento del plan en la coordinación de las decisiones económicas (Villalón-Madrado, 2011).

En el año 1973 se restablece el principio de distribución con arreglo al trabajo y se eliminan gratuidades y otras medidas de seguridad social, se efectúa el saneamiento de las finanzas internas, se fortalece el proceso inversionista y existe un desarrollo más proporcional entre los sectores de la economía y de la esfera social. En esta etapa se retorna al modelo de planificación centralizada, pero con un perfeccionamiento de la planificación, ya que se comienza a dar tratamiento a la actividad privada, y la participación de las masas en la solución de tareas, como es el comienzo de brigadas para la construcción de viviendas por esfuerzos propios (Villalón-Madrado, 2011).

Entre 1976 y 1985 la economía cubana se incrementó a un 5.3 % promedio anual, dando un crecimiento ininterrumpido durante quince años si se considera desde 1970, constituyendo algo excepcional dentro del campo socialista. Estos resultados estuvieron dados a partir de las modificaciones aplicadas en el periodo anterior, el estrechamiento de las relaciones económicas con el Consejo de Ayuda Mutua Económica, se cambia el modelo de dirección de la agricultura con la creación de las cooperativas, se crean las áreas de autoconsumo y el mercado libre campesino para la comercialización de las producciones excedentes luego de cumplidos los planes con acopio. Aparece en este periodo el mercado paralelo para la venta de productos liberados fuera de la libreta de abastecimiento, también se abre un espacio, y se reglamentó el trabajo individual por cuenta propia para un conjunto de actividades, se hace énfasis en esta etapa en la industrialización del país y se manejan discretamente las proporciones económicas (Villalón-Madrado, 2011).

La planificación desempeña un papel importante en este periodo; en el año 1976 se emite la metodología para la elaboración del plan anual desde el nivel empresarial a consecuencia de la implantación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía que mantiene a la planificación como principio rector de la dirección de la economía socialista, el mismo deberá integrar en un sistema único los planes de las empresas, ramas y ministerios con el plan de la

economía nacional, así como la distribución de las fuerzas productivas en los territorios. La planificación constituye un proceso único, continuo y sistemático, donde cada uno de los diferentes eslabones desde la Junta Central de Planificación hasta las empresas, unidades presupuestadas y territorios desempeñan diversas tareas que permite mediante la colaboración e integración de todos, lograr una combinación efectiva de la planificación centralizada con la responsabilidad e iniciativa de cada uno (Villalón-Madrado, 2011).

De 1986 a 1992 se plantea no realizar un cambio al modelo económico de manera general sino mantener el mismo e ir tomando medidas en áreas específicas para ir conformando los elementos necesarios que permitieran la toma de decisión adecuada. En 1986 se comienza a trabajar en la “rectificación de errores y tendencias negativas”, que consideraba eliminar aquellos errores más negativos cometidos en el periodo anterior tanto en los aspectos económicos como sociales. También a mediados del quinquenio 1986-90 se comienzan a trabajar nuevas ideas que van introduciendo elementos novedosos en el modelo de dirección como es: el trabajo por Programa y en la agricultura tiene prioridad el Programa Alimentario con el objetivo de dar un salto productivo a través de la aplicación de la técnica y crear una fuente nacional de alimentación animal; los Programas Turísticos con el objetivo de lograr un rápido crecimiento de los ingresos en divisas libremente convertibles y abierto a la participación del capital extranjero y el Programa de la biotecnología creando una infraestructura científica en la medicina que permita investigación y producción (Villalón-Madrado, 2011).

En el año 1992 se modifica la Constitución del país, la que introdujo cambios en el carácter de la planificación y el régimen de propiedad, y eliminó el monopolio estatal del comercio exterior, esto estableció las bases para los cambios que se fueron implementando posteriormente y se evidenció que las transformaciones contempladas eran permanentes y sistemáticas. En el año 1994 se inició un proceso de racionalización en los Organismos de la Administración Central del Estado, mediante el cual se redujeron los Ministerios y Organismos de 50 a 30 en el año 1999. A partir del año 1993 para enfrentar el llamado Periodo Especial, la planificación como instrumento estratégico es quien debe señalar los caminos y las herramientas a introducir para el manejo de la incertidumbre, los procedimientos para la integración de los niveles donde actúa, es decir desde el nivel empresarial hasta el nacional incluyendo la planificación territorial, la formulación de los cortes temporales sin dejar de ser flexibles, enfrentar los problemas del desarrollo, así como realizar con previsión el desempeño económico social dadas las condiciones inciertas de la econo-

mía internacional en ese periodo (Villalón-Madrado, 2011).

Esta visión permitió enfrentar el desafío de las restricciones financieras externas, que tuvo un fuerte impacto en la planificación y en esas condiciones se transforma, reformulando la metodología del plan que tiene como base los balances materiales como soporte de las necesidades, en planificación financiera dirigida hacia el ajuste de los recursos disponibles, y es la planificación como instrumento de regulación, lo que permite al Estado como sujeto económico prever determinados escenarios, proporciones e interrelaciones y conjugar los intereses sociales, empresariales y de los individuos, es por ello que debe lograr la manera de que la asignación de los recursos con que cuenta la sociedad, se corresponda con las prioridades, y que estos mecanismos permitan el aumento de la productividad y a la eficiencia social de la gestión pública para vencer, en alguna medida, el grado de incertidumbre existente en la economía (Villalón-Madrado, 2011).

En 1997 con la celebración del V Congreso del Partido se decide extender las experiencias del perfeccionamiento empresarial desarrollado por el MINFAR durante diez años, a todo el sistema empresarial del país. En este año el país ratifica el carácter socialista y amplía la modalidad de empresas mixtas prácticamente a todos los sectores de la economía capaces de generar divisas, esto trae como consecuencia el surgimiento de una nueva área en la economía que se fue expandiendo, mientras que la economía tradicional se fue contrayendo, dando como resultado la conformación de una economía dual: de un lado las empresas que funcionan con financiamiento en divisas orientadas a maximizar el resultado económico, que se realiza en condiciones mercantiles con pocas restricciones sociales, y del otro lado el sector tradicional regulado por la asignación de recursos, con condicionamientos sociales y políticos demandados para mantener la coherencia del proyecto socialista, generalmente con bajo nivel de eficiencia económica que requirió crecientes subsidios (Villalón-Madrado, 2011).

Teniendo en cuenta lo logrado hasta el año 2000, se continúa perfeccionando el sistema de planificación y se elaboran los Escenarios Económicos y Sociales hasta el año 2005; las indicaciones metodológicas para la elaboración del Plan a partir del 2001 hasta el 2004 se elaboran dando una mayor integralidad al plan en todas sus categorías y además se trabaja en la planificación empresarial y como resultado se emite en el año 2003 la Resolución 276 del Ministerio de Economía y Planificación que establece la Planificación Empresarial (Villalón-Madrado, 2011).

Es en estos años del quinquenio 2006-2010, se da continuidad a los trabajos de la planificación de conjugar la actividad empresarial con los requerimientos de la econo-

mía nacional, es decir es la empresa el eslabón fundamental de la economía, es ella la que debe alcanzar el papel fundamental no solo en la elaboración del plan, sino también cumple las funciones de educación económica y las tareas de control en todos los niveles de ejecución y sus rasgos más distintivos están dirigidos a la autonomía de la empresa para la toma de decisiones sobre la base de controles estatales eficaces que no lesionen el desempeño de la gestión de la empresa. En esta etapa de forma paralela, también se trabaja la Planificación Territorial a fin de lograr la armonía de los intereses locales con los del país y una de sus expresiones es el Plan de las provinciales orientales, el Plan Turquino Manatí y otros que van al desarrollo de objetivos determinados en cada territorio y aunque se ha trabajado en este aspecto aún persiste el enfoque tradicional de que la planificación territorial se basa en las solicitudes de recursos y acciones al nivel central cuando debe basarse en las potencialidades existentes en los territorios (Villalón-Madrado, 2011).

En el año 2010 se ajusta el Plan aprobado y se toman medidas en el país; se establece como concepto primordial que el Plan de la Economía se ajusta a los recursos disponibles y se toman medidas tales como: priorizar el crecimiento y diversificar las producciones para la exportación y sustitución de importaciones, se reorientan las inversiones dándole a las mismas mayor integralidad, se reprograman los pagos de la deuda externa, se aprueban cambios estructurales en el sector agropecuario y se emite el Decreto Ley 259 sobre la entrega de tierras estatales ociosas en usufructo para incrementar la producción de alimentos; en los portadores energéticos se toman medidas que contribuyan al ahorro, se reorganiza el transporte de carga y se realizan experimentos en algunas actividades para tomar decisiones como el arrendamiento de barberías y peluquerías, sustitución de comedores y transporte obreros por otras formas, así como comenzar los trabajos de estudio de Desarrollo Local en algunos municipios del país con el objetivo de lograr el autofinanciamiento de los mismos en función del desarrollo del municipio (Villalón-Madrado, 2011).

También a esto se suma que, en nuestro caso, el incumplimiento de las cifras del plan se penaliza, incidiendo en los diferentes actores económicos, que por otro lado no manejan, en la mayoría de los casos, de manera descentralizada, los recursos indispensables para asegurar el plan, a partir del nivel de centralización en las decisiones y en la gestión económica que prepondera. En este sentido no resulta válido el argumento de que la escasez de recursos impide la descentralización, pues si se asigna sin nominalizar un conjunto de recursos, por limitado que este sea, para que –de acuerdo con ciertas reglas– se decida descen-

tralizadamente su uso, se operaría de manera más eficiente y con un menor costo. Esto último quedó demostrado durante buena parte de la década de los años 90, aún en medio de las limitaciones del Período Especial. No es menor el problema que surge cuando la no descentralización de la toma de un conjunto de decisiones también impide la participación efectiva de los trabajadores en el proceso de planificación, incluso si solo se limita en una primera etapa a la propuesta de decisiones a tomar, aunque las mismas se ajusten posteriormente a las directivas de un plan central más abarcador. Por último, resulta indispensable contar con un plan a mediano plazo para, a partir de las proyecciones resultantes, poder precisar los crecimientos anuales a alcanzar, tomando en cuenta la coyuntura de cada momento. De ahí la importancia del plan que actualmente se discute para el período 2016-2030 y que deberá concluirse cuantitativamente el próximo año. Planificar la economía en el socialismo no es un ejercicio de adivinación, sino un manejo racional de la incertidumbre al hacer una predicción. Para ello hay que tomar en cuenta que la economía no es una ciencia exacta, por lo que es necesario determinar con la mayor certeza posible las condiciones de partida del fenómeno analizado y su evolución, diferenciando claramente lo deseado de lo posible, así como lo probable y siempre contando con más de una alternativa en la proyección. Una realidad que no podemos perder de vista es que la planificación tiene potencialidades muy superiores al mercado para alcanzar el desarrollo y ejemplos como los casos de países de Asia como Singapur y Corea del Sur, apoyan este aserto. Sin dudas una planificación más flexible, que tome en cuenta el mercado y que resulte apoyada con un nivel de participación popular efectiva en su elaboración, seguramente brindará resultados mucho más eficientes en la conducción de la economía, especialmente en la compleja coyuntura que se perfila en los próximos años (Gutiérrez, 1997).

### *El proceso de planificación económica en el sector agropecuario cubano*

La Planificación para el desarrollo agropecuario es una carrera de carácter interdisciplinario, en la que se conocen, entienden y analizan los procesos de desarrollo económico, social y técnico, con relación a las condiciones sociales y económicas de la población, llevando a cabo la formulación, instrumentación, control, evaluación y promoción de programas de producción agropecuaria y desarrollo comunitario. En la Gaceta Oficial del 24 de mayo de 2019 se plantea el plan de producción anual, los volúmenes, surtidos y destinos de las producciones para el encargo estatal,

u otros fines diferentes que tributen al plan de la economía. La cooperativa entrega mensualmente a la entidad competente la información estadística establecida, según corresponda y la empresa a cuyo sistema de producción se vincula la cooperativa agropecuaria controla el cumplimiento de las normas técnicas que rigen los procesos productivos, lo que debe quedar explícitamente definido en los contratos que se establecen con las cooperativas.

El planteamiento de crecimiento y desarrollo económico y su proceso de planificación económica, a escala provincial, requiere que existan instrumentos que fomenten el enfoque territorial de estos (Albuquerque, 2004; Naranjo 2014; Silva 2015). Especial importancia adquiere el tema en Cuba, donde el proceso de actualización de su modelo económico se sustenta en el principio de que la planificación constituya la base sobre la que se definan las políticas económicas que se implementan, y no el mercado.

En la actualidad, existe una voluntad política de dar mayor responsabilidad y autoridad a los gobiernos locales en el aprovechamiento de sus recursos endógenos y exógenos, e impulsar con efectividad estratégica de desarrollo territorial que potencie de manera sostenible su desarrollo económico. Un sector estratégico, en este sentido, lo constituye el agropecuario (Albuquerque, 2004; Urguellés, 2010; Íñiguez, 2014)

Los procesos de planeación estratégica, en Cuba, han carecido de elementos medulares que incorporen la visión territorial a los procesos de planificación, a partir del aprovechamiento de los recursos disponibles en los territorios. En Cuba, los procesos de planificación han mantenido la idea de la verticalidad en la economía, el cortoplacismo y la no articulación de intereses nacionales, sectoriales y territoriales, lo que ha impedido un pensamiento estratégico, a largo plazo, que garantice crecimientos económicos sostenidos en virtud de elevar la calidad de todos los ciudadanos. Esta lógica de pensamiento ha ido cambiando a raíz de la implementación de los lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución y el posterior proceso de conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista y la confección del plan nacional de desarrollo económico hasta 2030, aunque en la práctica no ha sido posible la consecución de un instrumento de planeación estratégica que integre los que hoy existen, dígame Plan General de Ordenamiento Territorial, Plan de Desarrollo Integral Municipal y Plan de la Economía Nacional, además, que integre los intereses nacionales, sectoriales y territoriales (Torres y Flores, 2013).

El Estado cubano, desde su consolidación en el poder, ha demostrado gran preocupación por la regulación e implementación de la política agraria del país, teniendo en cuenta el importante papel que desempeña la agricultura

en la economía nacional. En los primeros años del triunfo de la Revolución, la política agraria del gobierno cubano estuvo dirigida a eliminar los principales problemas agrarios existentes en nuestro país, lo que fue posible a través de la promulgación y consecuente aplicación de las leyes de reforma agraria, fundamentalmente; así como del proceso de nacionalización y de expropiación forzosa (Torres y Flores, 2013).

En la actualidad, existe la voluntad política de favorecer el desarrollo económico y social para transformar las condiciones y la calidad de la vida rural, propiciando el avance del sector agropecuario en la economía, para lo cual será necesario la incesante labor del fuerte movimiento cooperativo existente en dicho sector, materializado en la experiencia y resultados acumulados, durante años, en la producción de alimentos (Torres y Flores, 2013).

Dada la complejidad de dicho sector, la planeación necesita de una intensa labor para su correcta conformación; se deben tener en cuenta las relaciones entre los diversos actores que se implican en los procesos productivos. El sistema agrario actual, convertido en el eje central de la economía, es heterogéneo, pues conviven en él diversos patrones de propiedad y de producción (Torres y Flores, 2013).

La agricultura, al ser un sector importante en la economía del medio rural, ha tenido que ajustarse al nuevo entorno de apertura comercial, lo que ha traído consigo transformaciones de la estructura productiva. Los retos que hoy en día enfrenta la agricultura subrayan la importancia del enfoque territorial como marco para fortalecer la coyuntura de este sector con los otros sectores de la economía, a través de las cadenas productivas, de la introducción de sistemas de producción más claros y de la adopción de sistemas de gestión ambiental eficientes; de ahí el papel preponderante de la planificación estratégica para este sector (Torres y Flores, 2013).

Son muchos los esfuerzos realizados para resolver las situaciones del sector agropecuario; pero aún se requiere ganar en mayor dinamismo y eficiencia en cuanto a la distribución de los alimentos a la población, la comercialización de los productos, la venta en los mercados, el aseguramiento financiero y material de los productores, el proceso de entrega de tierras ociosas en usufructo, entre otros; lo que representa algunas imperfecciones, que se deben solucionar paulatinamente, a fin de que los resultados, en esta esfera, sigan siendo mejores, a pesar de las condiciones objetivas y subjetivas existentes a nivel nacional e internacional Carreño *et al.*, (2016).

Las premisas para la implementación de la metodología para el diseño de estrategias de desarrollo local, desde la gestión del conocimiento, son las siguientes: Que sea la estrategia de desarrollo municipal la herramienta integra-

dora y rectora que utilice el gobierno y la administración municipal para gestionar su desarrollo, la cual articula el Plan General de Ordenamiento Territorial, el Plan de Desarrollo Integral Municipal, el Plan y Presupuesto Anual de la Economía y los objetivos y planes anuales de actividades (Carreño *et al.*, 2016).

En estos últimos y en los planes de trabajo de las entidades y cuadros principales debe expresarse el sistema de trabajo para garantizar la gestión integral de la estrategia de desarrollo municipal. La existencia de 37 lineamientos de la política agroindustrial y otros de carácter general, aprobados en el VI Congreso del Partido, para la actualización del modelo económico cubano, condicionan la necesidad de un plan de desarrollo integral del sector, que actualmente tiene algunos programas, pero sin la necesaria integración. La producción de alimentos, en Cuba, tiene un carácter de seguridad nacional por su importancia estratégica en lo económico y en la supervivencia de la Revolución. En el diagnóstico realizado para la Estrategia de Desarrollo Económico Social hasta el 2030, se reconoce la posibilidad de desarrollo de las producciones agropecuarias y la dinámica en la sustitución de importaciones (Carreño *et al.*, 2016).

El Plan Estratégico de la Delegación Provincial del MINAG es un instrumento gerencial que define el rumbo de la organización para cumplir su misión a corto o mediano plazo, interpretando las aspiraciones y necesidades del entorno; el mismo debe ser actualizado para reflejar los cambios que puedan incidir sobre los factores críticos externos que afectan su desempeño. En el actual contexto de crisis económica internacional, adquiere especial importancia el tema de la planeación estratégica del sector agrario, a fin de contribuir a la seguridad alimentaria y nutricional de la población; por lo que se necesitan procedimientos integrales que permitan su correcta implementación, a partir del diseño y ejecución de programas y proyectos concretos Carreño *et al.*, (2016).

## Conclusiones

El análisis teórico relacionado con la planificación económica permite generar un valor que garantiza la eficacia y eficiencia del desarrollo económico empresarial y brindar respuesta rápida a los principios básicos del funcionamiento empresarial: relacionado con la productividad de los recursos (factores de producción) y la economicidad de la actividad.

Permitiendo una correcta toma de decisiones económicas, contables y financieras, expresada en un plan constante, por parte de agentes económicos, en pos de alcanzar los objetivos, relacionado con la máxima utilidad, para ad-

vertir los problemas que se generan o tener tiempo para solucionarlos de manera efectiva y superponerse ante cualquier contratiempo que surja fuera de lo establecido.

En el caso de la economía cubana en particular el Estado organiza todo el sistema económico de forma estructurada y sistémica, mediante el plan de acción en el que se especifican todos los puntos importantes dentro de la economía (recursos, tecnología, objetivos productivos, periodos de tiempo disponible). Es por ello que la planificación en el sector agropecuario en Cuba tiene el pleno empleo de los recursos, en aras de obtener una alta tasa de crecimiento a pesar de las adversidades externas para adquirir los recursos y estar en condiciones de propender al equilibrio interno y mantener una distribución justa del Ingreso.

### Referencias bibliográficas

- Ackoff, R. L. (1981). *El paradigma de Ackoff: una administración sistémica*. México. Editorial Limusa.
- Alfonso, J. M. C. (2020). *Cuba y el imperativo de la planificación estratégica del desarrollo local municipal. Rol de los documentos rectores de la política socioeconómica y proposiciones prácticas*. Editorial Universitaria (Cuba).
- Carreño, R. C., Páez, C. C. T., & Zayas, S. M. (2016). La planificación del sector agrario como eje de la estrategia de desarrollo provincial en Pinar del Río. *Cooperativismo y Desarrollo*, 4(2), 159-169. <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/136>
- Cuadrado, J. (2014). La planificación en Europa: del abandono a un cierto resurgir, bajo nuevas formas. En J. Máttar, & D. Perrotti, *Planificación, prospectiva y gestión pública. Reflexiones para la agenda de desarrollo*. (pp. 75-84). Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36762/1/S20131070\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36762/1/S20131070_es.pdf)
- Delgado, J. V. (2015). *¡Planificando estratégicamente!* EUA, Lulu.com
- Díaz Fernández, I. (2018). La innovación en empresas estatales cubanas: análisis para un debate. *Economía y Desarrollo*, 159(1), 166-184. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0252-85842018000100011](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0252-85842018000100011)
- Drache, D. (2007). *La ilusión continental: Seguridad fronteriza y búsqueda de una identidad norteamericana*. México, Siglo XXI.
- Estrada, O. F., & Pérez, R. T. (2020). Las empresas estatales en las economías de planificación central: el caso cubano e ideas para su transformación. *International Journal of Cuban Studies*, 12(1), 13-28. <https://www.scienceopen.com/hosted-document?doi=10.13169/intejcubastud.12.1.0013>
- France Stratégie. (2020). *De la planification à la française à France Stratégie*. [https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/depliantjdp2014-fs\\_o.pdf](https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/depliantjdp2014-fs_o.pdf)
- González Gutiérrez, A. (1997). *Economía y Sociedad: los retos del modelo económico*. *Temas No. 11*: 4-29
- \_\_\_\_\_. (2000). *Modelos Económicos Socialistas: Escenarios para Cuba en los años noventa*. Cuba: Investigación Económica.
- Goodstein, L. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Editorial McGraw Hill. Colombia.
- Hu, A. (2013). The Distinctive Transition of China's Five-year Plans. *Modern China*, 39(6), 629-639. <https://doi.org/10.1177/0097700413499129>
- Leiva, J. (2012). Pensamiento y práctica de la planificación en América Latina. *CEPAL-Serie Gestión Pública*, 75. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7332/S1200060\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7332/S1200060_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, p. 9, La Habana, marzo 2012.
- López, G. (2005). *La planificación*. Tomado de: <http://www.iescolastera.org>.
- Martínez, L. (2010). La planificación en el siglo XXI. Desafíos institucionales y claves para un nuevo enfoque. Panamá: Documento aprobado por la xv Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. <http://old.clad.org/documentos/otros-documentos/LaPlanificacióndelSigloXXI.pdf>
- Mejía, L. F., Reina, M., Oviedo, S., & Rivera, A. (2020). Planes nacionales de desarrollo en Colombia: Análisis estructural y recomendaciones de Política. [www.repository.fedesarrollo.org.co](http://www.repository.fedesarrollo.org.co)
- MEP (2001): Selección de materiales sobre temas económicos. Discurso pronunciado por José Luís Rodríguez García en el Acto por los 40 años de la Planificación en Cuba.
- Morales, F. C. (2021). Punto de venta. *Economipedia.Com*. Últimos acceso junio.
- Murdick, R. (1994). *Sistema de información basada en computadoras*. México: Edit. Diana.
- Myint, H., Hackett, J., Nove, A., & Krueger, A. (1999). *Economic planning*. <https://www.britannica.com/topic/economic-planning>
- Parrales, G. I. S., Poveda, M. L. P., Parrales, D. R. S., & Sornoza, V. F. G. (2018). Reforma económica China: de economía planificada a economía de mercado. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 521-529. <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775001/html/>
- PCC (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*
- PCC. (1997). *Sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba*.
- Pera, M. M. (1998). *Teoría de la planificación*. Fondo Editorial Humanidades

- Periódico Trabajadores (2011). Informe Central del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.
- Rassafi-Guibal, H. (2017). La France institue un Conseil National de la Productivité. *Resume Papers*.
- Rodríguez, J.L. (2000). Entrevista realizada por Norma Dorado Pozo. La Habana, 20 de enero de 1999.
- Stoner, J. y otros. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall Interamericana.
- Vergés, J. (1994). La planificación económica y financiera en la empresa. UAB, edición electrónica.
- Villalón-Madrado, K. M. (2011). La planificación y el modelo económico cubano. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 37-47.
- World Bank Group. (2015). World Bank Group and Republic of Korea. 60 years of partnership since 1955. <http://pubdocs.worldbank.org/en/754261483515257926/Korea-Timeline.pdf>
- World Bank Group. (2017). Case study on territorial development in Japan. Tokyo Development Learning Center. Policy Paper Series 2. <http://documents.worldbank.org/curated/en/434651560830510154/pdf/Case-Study-on-Territorial-Development-in-Japan.pdf>.



UNIVERSIDAD DE  
GUADALAJARA

Red Universitaria e Institución Benemérita de Jalisco