
Esta edición ha sido posible gracias al programa de “Formación en Economía en Cuba”

© Claudio Vigoa Llanes
© Mildrey Granadillo de la Torre

© Sobre la presente edición:
Centro de Estudios de Economía y Planificación (CEEP), 2008.

ISBN 978-959-7166-17-7

Centro de Estudios de Economía y Planificación
Ministerio de Economía y Planificación
Calle 11 No.566 e/C y D, Plaza de la Revolución
La Habana / Cuba
Teléfono + (537) 838 2987
E-mail: secretaria@ceep.mep.gov.cu

Departamento de Economía
Facultad de Ciencias Sociales
Universidad de la República
Uruguay
Constituyente 1502, piso 6 / Montevideo
Teléfono: + (5982) 410 6449
Fax: + (592) 410 6450
E-mail: pub@decon.edu.uy
www.decon.edu.uy

Diseño: Rodolfo fuentes / Uruguay
info@rodolfofuentes.com

Impreso en Uruguay
por Zonalibro
San Martín 2487
Tel.: 208 7819 / Telefax: 208 9603
zonalibro@adinet.com.uy
Montevideo / Uruguay
D.L.



HERRAMIENTAS BÁSICAS DEL PLANIFICADOR

MsC. Mildrey Granadillo
Lic. Claudio Vigoa

ÍNDICE

PRÓLOGO	7
INTRODUCCIÓN	11
TEMA 1: LA PLANIFICACIÓN EN CUBA	15
1.1 Principales tareas de la planificación en una Economía Socialista	17
1.2 Etapas fundamentales del desarrollo de la planificación	23
1.3 Principales cambios del sistema de planificación en los 90	36
1.4 Características del Plan de la Economía Nacional en el siglo XXI	40
TEMA 2: CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN	45
2.1 La institucionalidad del proceso de planificación	47
2.2 Esferas de acción de la planificación	57
2.3 La Metodología para la elaboración del plan	64
2.4 Planificación de los principales sectores de la Economía Nacional	67
2.5 La planificación empresarial y en las Unidades Presupuestadas	75
2.6 La información estadística y los mecanismos de control del plan	82
2.7 Organización y etapas del proceso de planificación	86
2.8 El procesamiento automatizado del plan	89

TEMA 3: TÉCNICAS DE ANÁLISIS PREVIOS AL PROCESO DE	
--ELABORACIÓN DEL PLAN	93
3.1 Diagnóstico del potencial técnico-productivo	96
3.2 Balance de capacidades	96
3.3 Análisis de eficiencia	98
3.4 Análisis de reducción de gastos	101
3.5 Estudios de mercados, precios y tendencias internacionales	103
3.6 Fichas de costo de productos	105
3.7 Estudios de sustitución de importaciones	108
3.8 Análisis territorial	113
3.9 Evaluación de las inversiones: los estudios de factibilidad	115
3.10 Análisis de elasticidades	125
3.11 Cálculos de año base, índices de precios y ponderaciones	128
TEMA 4: INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN PARA EL CORTO PLAZO	137
4.1 Cálculos Básicos de planificación	139
4.2 Análisis simplificadores	146
4.3 Principales proyecciones de la Economía Nacional	149
4.4 Principales indicadores a proyectar por las empresas	177
4.5 El Presupuesto del Estado	185
TEMA 5: INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN PARA EL MEDIANO	
Y LARGO PLAZO	191
5.1 Los Planes a Mediano Plazo	193
5.2 Los Planes a Largo Plazo	198
5.3 La Planeación Estratégica	211
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	229

PRÓLOGO

Este libro, que sintetiza la práctica de la planificación en Cuba, se puede considerar un primer resultado en el propósito de difundir en el plano nacional e internacional la experiencia cubana de todos estos años.

En él se exponen las principales tareas y etapas fundamentales del plan, las características del proceso de planificación y las esferas de acción, así como las técnicas de análisis más frecuentemente utilizadas. Además, profundiza en los instrumentos del corto, mediano y largo plazo.

Quisiera referirme en este breve comentario a la importancia de su contenido y oportunidad en el contexto cubano y latinoamericano actual.

Luego de 50 años de revolución victoriosa, frente a enormes obstáculos y las agresiones del más poderoso imperio de la historia, entre las armas y herramientas de la Revolución Cubana, sin lugar a dudas, ha estado la Planificación.

Precisamente, la institucionalidad del proceso de planificación en Cuba contó desde sus orígenes, en 1960, con la dirección y orientaciones de Fidel Castro y de Raúl Castro, así como el esfuerzo tesonero del Comandante Ernesto Che Guevara.

Sobre la planificación el Che afirmó:

...“La Planificación centralizada es el modo de ser de la sociedad socialista, su categoría definitoria y el punto en que la conciencia del hombre alcanza por fin, a sintetizar y dirigir la economía hacia su meta, la plena liberación del ser humano en el marco de la sociedad socialista”...

Asimismo, el destacado economista cubano y Premio Nacional de Economía Alfredo González Gutiérrez, recientemente desaparecido, definió conceptualmente de la siguiente forma la planificación socialista:

“La planificación no debe identificarse con una técnica determinada sino que es esencialmente una expresión de la forma en que se distribuye el poder económico y político en una sociedad. En el socialismo la planificación nacional es ante todo, el modo en que se manifiestan los intereses más generales de la sociedad”.

Hoy, luego de las experiencias de planificación en el contexto del CAME y la compleja maniobra estratégica para la reinserción internacional de la economía cubana derivada de la desaparición de la URSS y el campo socialista, nos enfrentamos a nuevos desafíos con la crisis económica, financiera, alimentaria, energética y ambiental desatada en el mundo, donde prima la incertidumbre y la volatilidad, por ello, tiene más actualidad e importancia, que nunca antes, el esfuerzo consciente de dirigir planificadamente los asuntos económicos.

En Cuba, hemos emprendido un proceso de perfeccionamiento de la planificación, tanto sus métodos como sus instrumentos, y en consecuencia, el mejoramiento de su enseñanza en todos los niveles, desde el técnico medio hasta el pregrado y posgrado universitario. Es precisamente en este contexto que libros como este, desde luego perfectibles, llenan un importante vacío.

Por otra parte, en el plano latinoamericano se observa el avance de los proyectos conscientemente planificados, así como el retroceso de las políticas neoliberales. Se amplía y progresa el proyecto solidario y humanista del ALBA, liderado por Venezuela y en muchos países se rescatan lo mejor de las experiencias en la planificación.

Ejemplo de esto último fue la 1ª. Reunión de Ministros de Planificación de América Latina, efectuada este año 2008 en Quito, convocada por el Gobierno de Ecuador, la que contó con una nutrida y representativa participación de los países de nuestra América. En el intercambio sostenido fueron examinadas las experiencias de unos y otros y se expresó el deseo de establecer una fluida comunicación e intercambio de información y documentación entre nuestras instituciones, a lo cual este libro modestamente también puede contribuir.

Obras como estas, deberán enriquecer la bibliografía de los programas y planes de estudio de las carreras de economía, donde en los últimos años, se contó básicamente con literatura sobre macroeconomía y microeconomía, cuyos instrumentos fundamentales de análisis, aunque necesarios conocer, son aplicables, principalmente, a una economía de mercado y no a una economía socialista como la cubana.

El desarrollo planificado de la economía es la única alternativa ante el orden económico actual, cuyas leyes ciegas, ruinosas y destructivas hacen insostenible el justo desarrollo de las sociedades y la preservación de la naturaleza.

En la reflexión del Comandante en Jefe Fidel Castro, del 18 de febrero de 2008 este expresaba: “Ni un solo detalle se puede ignorar, y no se trata de un camino fácil, si es que la inteligencia del ser humano en una sociedad revolucionaria ha de prevalecer sobre sus instintos”.

Dr. Alfonso Casanova Montero
Viceministro Primero
Ministerio de Economía y Planificación

INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente libro “HERRAMIENTAS BASICAS DEL PLANIFICADOR” es contribuir al estudio de las principales tareas, características, métodos, técnicas de análisis e instrumentos de planificación en una economía socialista.

En su elaboración se ha tenido en cuenta la teoría económica sobre planificación, pero fundamentalmente, las experiencias prácticas de los procesos de elaboración de planes a nivel global, territorial y empresarial llevado a cabo durante casi 50 años de aplicación en las condiciones concretas de Cuba.

El mismo no pretende ser un libro teórico sobre planificación, sino un texto docente sobre la planificación en Cuba que contribuya a la consolidación de conocimientos y creación de nuevas habilidades en nuestros técnicos y planificadores, por lo que va dirigido fundamentalmente a fortalecer la enseñanza especializada de la planificación a nivel posgraduada, en particular, en el Diplomado de Planificación que se imparte en el Centro de Estudios de Economía y Planificación del Ministerio de Economía y Planificación.

El lector no debe perder de vista que la planificación es un proceso continuo y adaptable a la situación económica del país por lo que sus instrumentos son perfectibles en el tiempo a partir de adoptar las

mejores prácticas tanto nacionales como internacionales. Cuba, requiere planificadores competentes capaces de desarrollar análisis sistémicos de realidades complejas, de trabajar los diagnósticos como procesos de construcción del conocimiento necesario para formular alternativas frente a los desafíos, comprometidos con la evaluación rigurosa de esas alternativas, teniendo presente la importancia del costo de oportunidad de cada una de ellas y abiertos al perfeccionamiento permanente de las metodologías y procesos en uso.

La concepción metodológica del texto pretende dar respuesta a los principales conocimientos que el estudiante debe dominar sobre los conceptos generales de la planificación, la estructura institucional de Cuba, el proceso de planificación de la economía cubana y los principales indicadores e instrumentos que se deben utilizar tanto para la planificación de la economía nacional como en los territorios, empresas y unidades presupuestadas, en el corto, mediano y largo plazo.

Dada estas características, el libro se ha estructurado en cinco grandes temas, ordenados según la lógica del proceso de planificación y con una adecuada presentación pedagógica.

El Tema 1 aborda las principales tareas de la planificación, una breve reseña histórica del desarrollo de la misma hasta 1990, los cambios introducidos en la planificación en los años 90 producto de la crisis económica provocada por el derrumbe de la URSS y las características del plan a partir del siglo XXI.

El Tema 2 trata sobre las características del proceso de planificación en Cuba, en particular su institucionalidad, esferas de acción, aspectos metodológicos, sectores de la economía nacional, la planificación empresarial y presupuestada, la estadística así como la organización y etapas de dicho proceso.

El Tema 3 describe un número de técnicas de análisis previas al proceso de elaboración del plan, necesarias para elevar la calidad y una mejor fundamentación de las metas, políticas y acciones a proyectar.

En el Tema 4 se exponen los principales instrumentos de planificación para el corto plazo y en el Tema 5 los referidos al mediano y largo plazo,

según las experiencias cubanas. En ambos capítulos las explicaciones del herramental se acompañan de ejemplos prácticos de su aplicación.

Los autores quisieran expresamente agradecer al economista chileno Juan Cavada, especialista en temas de planificación, por la lectura crítica del texto y sus inestimables aportes y sugerencias sobre los diversos temas abordados, los que en su mayoría fueron incorporados en el libro.

Asimismo agradecen la valiosa colaboración de numerosos colegas cubanos que con sus criterios y observaciones enriquecieron o mejoraron partes de algunos temas, entre ellos quisieran destacar a Alfonso Casanova, Lázaro Toirac, Lorenzo Lam, Mirna Bacallao, Aleida Fernández, Jorge Gómez, Wilfredo González, Ivonne Rodríguez, Alina Hernández y Elena Álvarez así como a la dirección del CEEP por su estímulo permanente y apoyo a la culminación de este texto.

También desean reconocer la importante contribución del Departamento de Economía de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República del Uruguay, en particular a Rubén Tansini y Rosario Domingo por su apoyo y gestión para la edición de este libro.

MsC. Mildrey Granadillo
Lic. Claudio Vigoa

TEMA

1

LA PLANIFICACIÓN EN CUBA

1.1 PRINCIPALES TAREAS DE LA PLANIFICACIÓN EN UNA ECONOMÍA SOCIALISTA

La planificación es una fase necesaria del proceso de dirección y tiene como principal misión anticiparse al futuro facilitando el proceso de toma de decisiones, brindando alternativas tanto cuantitativas como cualitativas a los decisores de política. En general, asume tres funciones básicas: previsión, coordinación y evaluación.

Puede definirse, que la planificación es la organización de la economía y la vida general de una nación de acuerdo con grandes líneas compatibilizadas y equilibradas y con el fin de extraer el máximo de las reservas dormidas de la sociedad.¹

La base económica y requisito básico para la planificación de la economía nacional en un país de economía socialista, es la propiedad social sobre los medios fundamentales de producción.

En una economía socialista, entre las principales tareas específicas que debe enfrentar la planificación se encuentran:

- Establecer un programa para el desarrollo económico y social a mediano plazo.
- Contribuir al desarrollo de las fuerzas productivas mediante la creación de nuevas capacidades de producción.

¹ Guevara, Ernesto (1988).

-
- Asegurar las necesidades básicas de la población así como propiciar una adecuada distribución del ingreso.
 - Promover las transformaciones sociales a que se aspira.
 - Alcanzar un desarrollo económico sustentable.

En un modelo económico socialista la planificación tiene como objetivo final lograr un crecimiento estable y sostenido de la economía nacional, satisfacer las necesidades básicas de la población y propiciar un desarrollo económico y social a largo plazo. “Por una parte, este modelo debe ser capaz de desarrollar las fuerzas productivas y cumplir con las tareas económicas que enfrenta la sociedad en una etapa determinada. De otra, el modelo debe propender al desarrollo de una sociedad más solidaria, acorde a las aspiraciones de una sociedad socialista. Sin dudas, las relaciones de producción que se establezcan tienen efecto sobre las motivaciones y el desarrollo de la conciencia social” (González, Alfredo, 2000).

Para ello debe cumplir con tres grandes misiones fundamentales, que son:²

- Establecer de forma directa y no por medio del mercado, las adecuadas proporciones y el equilibrio económico, tanto en el plano global como en los distintos niveles y sectores de la economía.
- Incorporar en los procesos económicos las prioridades sociales que caracterizan una economía socialista.
- Lograr un adecuado equilibrio entre los requerimientos de la gestión y la eficiencia económica con los criterios y condicionamientos extraeconómicos.

En relación a lo anterior, debe tenerse presente lo expresado en la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) efectuada en octubre de 1997, donde se señalaba: “... la planificación desempeña un papel fundamental en la conducción de la economía, aun cuando se ha abierto un espacio para el funcionamiento de mecanismos de mercado bajo regulación estatal. Corresponde al Estado socialista corregir las distorsiones inherentes a los mecanismos de mercado

² González, Alfredo. (2006)

a fin de disminuir sus efectos negativos y, sobre todo, tomar en cuenta que su inevitable presencia supone retos y peligros que es indispensable enfrentar en lo económico, político, ideológico y social”.³

Desde el punto de vista de la Economía Nacional en su conjunto, la planificación consiste en un proceso de previsión, fijación de objetivos, balance entre tareas y recursos, así como optimización de resultados.

Un aspecto esencial de la planificación económica lo constituye la optimización de la relación tarea/recurso, proceso sustentado en la vinculación de insumos, actividades, resultados e impactos.

Las medidas adoptadas en los 2000 sobre el redimensionamiento de la industria azucarera y la política nacional de ahorro de combustibles, vinculando directamente dichas asignaciones a la producción o el servicio a alcanzar, son muestras evidentes de la aplicación de esta función.

El plan no siempre puede prever la escasez de determinados recursos ni evitar la existencia de tensiones en su distribución, por lo que el trabajo de planificación frecuentemente consiste en una administración ágil y eficiente de esos recursos y un manejo adecuado de las crisis coyunturales y contradicciones que se presentan en su ejecución.

Asimismo, el Plan de la Economía Nacional está llamado a coordinar los aspectos fundamentales de la actividad económica del país y manejar de forma adecuada los equilibrios y proporciones entre las distintas ramas y territorios así como de la economía nacional en su conjunto.

Entre los trabajos en esta dirección pueden mencionarse los esfuerzos por aumentar la producción nacional de alimentos para sustituir importaciones, la creación de una capacidad de generación eléctrica que brinde seguridad y estabilidad al consumo, los programas para el desarrollo más acelerado de las provincias orientales y los estudios para una adecuada correspondencia entre los salarios, precios y disponibilidad de bienes de consumo.

Asimismo, el desarrollo socio-económico implica en gran medida

³ Resolución Económica V Congreso del PCC (1997)

crear nuevos desequilibrios que rompan el estancamiento o cuellos de botella existentes. Adoptar acciones en una determinada esfera puede acarrear desequilibrios en otras áreas, riesgos que deben ser valorados y compensados con acciones concretas que aseguren un desarrollo integral.

Por ejemplo, el programa de construcción de viviendas que se ejecuta en Cuba, lleva implícito un desarrollo paralelo en la industria de materiales de la construcción y muebles sanitarios, las capacidades de transportación, la infraestructura hidráulica, sanitaria y eléctrica, la red vial, la red de servicios a la población, etc.

El tema de un adecuado balance y proporcionalidad en la economía es una de las cuestiones de mayor importancia y complejidad en el trabajo de planificación en una economía socialista. Su solución no es simple ni siempre posible a corto plazo, pues en cualquier sociedad las expectativas tienden a superar las posibilidades en un momento determinado, además de incidir factores objetivos como son los efectos de la economía internacional y otros problemas económicos coyunturales.⁴

Cuando el mecanismo económico no está debidamente orientado por un adecuado proceso de planificación pueden producirse distorsiones y tendencias negativas en la gestión económica.

Entre estas tendencias negativas, a modo de ejemplo, pueden mencionarse cuando las empresas se ven estimuladas a buscar formas espurias de generar ganancias o se ejecuta un proceso inversionista desbalanceado, donde se malgastan o inmovilizan recursos humanos y materiales que comprometen objetivos dirigidos al desarrollo económico.

A su vez, cuando las proporciones económicas se violentan, se afecta el entorno macroeconómico de las empresas y se resiente la productividad, ocurren intermitencias en los suministros, se afecta la productividad del trabajo y se deteriora la eficiencia económica en general.

⁴ González, Alfredo (2006)

En Cuba, la planificación se concibió desde inicios de la Revolución no sólo como un mecanismo económico, sino que se identificó como la categoría distintiva del Socialismo. Al respecto el Che expresó, “la planificación centralizada es el modo de ser de la sociedad socialista, su categoría definitoria...”

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.⁵

Al respecto, en la Plataforma Programática del Partido Comunista de Cuba, aprobada por 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 económica-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 los 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 económica-social”.

En estos momentos 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 integridad del plan entre los aspectos del corto, mediano y largo plazo”,⁶ “avanzando en su expresión financiera y territorial así como en la planificación empresarial”.⁷

5 Rodríguez, José Luis (2000)

6 Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba (1997)

7 Rodríguez, José Luis (2000)

“El plan debe prever las trayectorias probables de nuestra economía y asegurar que se pueda disponer de una visión perspectiva para la toma de decisiones que aseguren el objetivo estratégico de alcanzar invulnerabilidad económica del país en el mediano plazo, como parte esencial de la seguridad nacional, posibilitando que por una lado la economía se sostenga con nuestros propios recursos, asegurando al mismo tiempo la indispensable inserción económica internacional que garantice el máximo de eficiencia social posible”.⁸

El Ministerio de Economía y Planificación ha orientado el desarrollo tanto de la planificación empresarial como en el sector presupuestado, donde se realizan importantes planes inversionistas asociados a los programas sociales, en los que se emplean cuantiosos recursos que es necesario proyectar y controlar con una mayor eficacia.

Un reto actual de la planificación socialista es lograr una adecuada dosis y combinación entre los mecanismos de planificación centralizada y la necesaria participación popular, de los trabajadores y los colectivos empresariales en las opciones y decisiones económicas, en un proceso donde ambos se retroalimenten y se tomen en cuenta los criterios de base sin perder la unidad del plan.

⁸ Rodríguez, José Luis (2005)

1.2 ETAPAS FUNDAMENTALES DEL DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN

1.2.1 Antecedentes de planificación antes de 1959

En los años 50 existía una Junta Nacional de Economía, como órgano consultivo y coordinador de la política económica del gobierno de la época, que tenía entre sus funciones las de orientar y coordinar las medidas, planes y programas del gobierno, tareas estas meramente formales, pues no podía existir una planificación nacional en las condiciones de un capitalismo dependiente.

Los primeros intentos reales de tener una visión perspectiva del desarrollo económico y social de una Cuba independiente, no fueron hasta finales de los años 50, los que se encuentran en documentos como “Algunos aspectos del desarrollo económico de Cuba”, elaborado en 1957 por los economistas cubanos Regino Boti y Felipe Pazos a instancias de la dirección del Movimiento 26 de Julio o como el “Programa del Partido Socialista Popular” (Rodríguez, José Luis, 2000).

1.2.2 Etapas fundamentales del desarrollo de la planificación desde 1959 hasta finales de la década de los 80

período 1959-1960

En enero de 1959 se produce el triunfo de la Revolución Cubana y con ello el inicio de un proceso de desarrollo económico caracterizado por la adopción de medidas populares y de reivindicaciones sociales, dentro de un marco de desarrollo no capitalista.

Las principales tareas del Gobierno Revolucionario en los primeros meses de 1959 estuvieron dirigidas a la reorganización del Estado y la adopción de un grupo de medidas y leyes revolucionarias, como la con-

fiscación de bienes malversados por la tiranía de Batista y la promulgación de la Ley de Reforma Agraria.

En los años iniciales de la Revolución, los objetivos socio-económicos anunciados se incorporaron a planes de desarrollo que expresaban la voluntad política de cambiar radicalmente las estructuras económicas y sociales de la nación.

El 11 de marzo de 1960, mediante la Ley 757, se crea la Junta Central de Planificación (JUCEPLAN), lo cual constituyó un paso significativo en el propósito de conducir al país hacia un desarrollo socialista planificado.

Derivado de lo anterior, comienzan a realizarse análisis de planificación en el marco de un sector estatal de la economía de relativa importancia surgido de la confiscación y recuperación de bienes malversados y la Ley de Reforma Agraria. Se crean oficinas de planificación, presupuesto y estadísticas en los Organismos.

En este contexto, se elaboran diversas proyecciones iniciales de desarrollo ramal, entre ellas, energía eléctrica, siderurgia, industria mecánica, química, alimentaria, textiles, entre otras. Estos análisis tuvieron gran importancia pues fueron utilizados en las primeras negociaciones comerciales con los países socialistas. En particular, los análisis de energía sirvieron de base a las negociaciones iniciadas por el Che en Checoslovaquia para la adquisición de las primeras termoeléctricas.

La política de agresividad y hostilidad de carácter político, económico y militar del gobierno norteamericano hacia Cuba se agudiza a partir de 1960, comenzando las acciones de carácter económico para estrangular a la Revolución Cubana, mediante la aplicación de medidas coercitivas como la reducción de la cuota cubana de exportación de azúcar a EEUU, limitación del comercio entre ambos países y el embargo de activos cubanos, iniciándose de esta forma la política de bloqueo económico y comercial hacia Cuba, que se instrumentó en los años posteriores.

Lo anterior originó una radicalización y aceleramiento del proceso revolucionario que se expresó en una primera etapa de nacionalización de propiedades y empresas norteamericanas en Cuba, en diferentes sectores como electricidad, telefónico, petroleras, centrales azucareros, bancos, empresas comerciales y financieras.

En una segunda fase de este proceso, se nacionalizaron numerosas empresas de capital nacional como respuesta a las campañas de sabotaje tecnológico, desabastecimiento y a su alianza con las campañas y medidas norteamericanas.

A finales de este período el país comienza a recibir ayuda material, colaboración y asistencia económica de la URSS, fundamentalmente en el suministro de petróleo y compra de azúcar.

período 1961-1966

Esta etapa pudiera calificarse como de identificación y aplicación en nuestro país de las leyes económicas del socialismo. (Rodríguez, José Luis, 1990)

Al finalizar el año 1960, el peso del sector estatal en la economía comienza a ser significativo. Entre 1960 y 1963, producto de las confiscaciones de bienes malversados, la Ley de Reforma Agraria y las leyes de nacionalización de empresas, el sector público se vuelve predominante.

Cuadro 1
PARTICIPACIÓN ESTATAL EN LOS PRINCIPALES
SECTORES DE LA ECONOMÍA
(PROMEDIO 1960 - 1963)

Sector	%
Comercio Mayorista	100
Construcción	98
Industria	95
Transporte	95
Comercio Minorista	75

Los cambios operados en la base económica crearon las condiciones objetivas para la introducción de la planificación centralizada en la proyección del desarrollo económico y social del país, por lo que fue necesario un reordenamiento del funcionamiento del Estado y los principales ministerios.

En febrero de 1961 se crean los Ministerios de Industrias, de Comercio Interior y el de Comercio Exterior, se reorganiza el Ministerio de Hacienda, se reordena el sistema bancario y se establecen las Juntas de Ejecución e Inspección (JUCEI) en provincias para coordinar los asuntos y problemas de los territorios.

En materia de planificación, se comienza a recibir asesoría técnica de Checoslovaquia y la URSS en distintas áreas y en particular para la elaboración e implantación de la primera metodología de planificación.

Se comienza a trabajar en la elaboración del primer plan de la economía nacional para 1962, así como en el plan cuatrienal 1962-1965, por lo que se determinó denominar el año 1962 como “Año de la Planificación”.

Los lineamientos principales para el plan cuatrienal 1962-1965 fueron:

- Un aumento del ingreso nacional del 8 - 8,5% anual.
- El más rápido desarrollo de una agricultura diversificada.
- Asegurar el desarrollo equilibrado de la industria mediante el aumento acelerado de la minería y metalurgia, la energía eléctrica, la mecánica, la química y la textil, así como priorizar aquellas ramas que utilizaran fundamentalmente materias primas nacionales.
- Aumentar el nivel de consumo de la población en un 28%.
- Un volumen de inversiones para el cuatrienio ascendente a 2.600 millones de pesos.
- Inscribir en el plan sólo aquellas inversiones productivas cuya eficacia estuviera bien estudiada y asegurada su documentación, suministros y personal calificado.
- La construcción de una cantidad considerable de viviendas, obras comunales, de salud, educacionales y culturales.

En el contexto económico y político de la época, se promulgó, en octubre de 1963, la segunda Ley de Reforma Agraria que limitaba la extensión de tierras a manos de productores privados, con lo que se concluyó el proceso de reordenamiento agrícola y permitió el traspaso

al Estado del 70% del fondo agrícola del país, fortaleciéndose el sector agropecuario estatal y la creación de grandes empresas agropecuarias.

Se enfatizó el propósito de fortalecer la disciplina financiera, la aplicación de normas de trabajo y consumo material, así como los análisis estadísticos-económicos y de contabilidad. A su vez, comenzaron los trabajos organizativos para la elaboración del plan prospectivo 1965-1970 y a tal efecto se crearon grupos de trabajo sectoriales para analizar las distintas ramas de la economía nacional. Por tal motivo, se denominó al año 1964 “Año de la Economía”.

Durante los años 1965-1966 los esfuerzos principales del país estuvieron dirigidos a impulsar las tareas de transformaciones institucionales, tanto referidas a la organización general del aparato administrativo del Estado, los órganos económicos como a la consolidación orgánica del Partido y sus estructuras. El acontecimiento político más importante de esta etapa es la constitución, en octubre de 1965, del Comité Central del PCC.

En este período se crean los Ministerios de la Industria Azucarera, de la Industria Alimenticia, Industria Básica, Minería y Geología, y la Industria Ligera. Se crea además la Comisión Nacional de Colaboración Económica para institucionalizar y sistematizar los vínculos económicos y la cooperación científico-técnica con el exterior.

Asimismo, en el sistema empresarial estatal se constituyen el Combinado Avícola Nacional (CAN) y la Empresa CUBATABACO, con nuevos conceptos y formas organizativas verticales para viabilizar la dirección y gestión económica estatal de una forma integral en las ramas avícola y tabacalera.

Producto de este proceso organizativo del Estado, se modificó la estructura y se precisaron aun más las funciones de la JUCEPLAN, lo cual se formalizó en la Ley 1186 de abril de 1966, donde se dispuso que fuera el organismo encargado de asistir al Gobierno Revolucionario en la planificación del desarrollo económico y social del país, siendo el centro único responsable de establecer el sistema nacional de planificación.

período 1967-1970

Este período se caracteriza por errores de idealismo en la política económica y el desconocimiento de las relaciones monetarias - mercantiles en el socialismo (Rodríguez, José Luis, 1990).

Se producen paulatinamente cambios en el sistema de dirección de la economía, instrumentándose diversas medidas cuyos efectos reducen el papel de las finanzas, el dinero y los precios en el sector empresarial y estatal, limitando su acción prácticamente a la esfera de las relaciones con la población, el sector privado y las finanzas internacionales. Se establece un nuevo Sistema de Registro Económico donde se privilegian las anotaciones en términos físicos.

En los análisis económicos se priorizaban los enfoques dirigidos hacia las categorías materiales. En correspondencia con lo anterior, los planes de esos años tenían un alto componente de cálculos e indicadores materiales. Se revisó la Metodología de Planificación para adaptarla a los nuevos conceptos que se desarrollaban en el campo de la economía.

Se inicia, a partir de 1967, una política dirigida a la concesión de algunas gratuidades en servicios y prestaciones a la población, con el propósito de su universalización, las que se generalizaron en los años siguientes.

En marzo de 1968 se analizan ciertos fenómenos negativos en el sector del comercio y los servicios, mayoritariamente en manos privadas en esa época y a su vez se convocó a emprender una ofensiva revolucionaria para incrementar el espíritu de trabajo, la conciencia revolucionaria y combatividad de las masas, derivándose de estos análisis la decisión de nacionalizar todos los comercios en manos de propietarios privados.

En términos generales, la planificación durante esos años se concentró en la determinación de los niveles de actividad y el aseguramiento material para dichas producciones, las inversiones públicas, el consumo de la población, el consumo social, entre otros mediante la elaboración de los balances materiales correspondientes.

A nivel de JUCEPLAN se elaboraban balances materiales de más de 800 productos, a nivel de surtidos, en renglones como combustibles,

alimentos, cereales, maderas, metales, aceros, maquinarias y equipos, vehículos, productos químicos, pintura, calzado, textiles y confecciones, diferentes bienes de consumo, materias primas en general, entre otros. Igualmente el Comité Estatal de Abastecimiento Técnico-Material (CEATM) y el Ministerio de Comercio Interior (MINCIN) balanceaban cientos de productos de su nomenclatura.

El excesivo énfasis dado a la planificación de la producción y los abastecimientos y con un enfoque fundamentalmente institucional, no permitió contar con una visión integral de las inversiones, el nivel de vida, el desarrollo de las ramas y en síntesis, del trabajo global y sus principales instrumentos de análisis.

Como consecuencia del incumplimiento de la meta de alcanzar una Zafra de 10 MMT en 1970 y los problemas presentados alrededor de ello, y en particular las afectaciones del resto de las actividades económicas, la dirección del Partido y el Gobierno realizaron a finales de ese año un profundo análisis de sus causas y en general de la situación del país, adoptando un importante grupo de decisiones, entre ellas sobre la planificación.

Derivado de ello, el sistema nacional de planificación retoma la elaboración de indicadores macroeconómicos, los trabajos de mediano plazo y se activan las tareas de planificación perspectiva.

período 1971-1975

Este período se caracteriza por diferentes procesos de análisis crítico de errores en la conducción de la economía y un acercamiento gradual al Sistema de Cálculo Económico.

Se produce un proceso de recuperación general de los instrumentos de la planificación así como de las estadísticas del país, en el que se destaca:

- La revisión y perfeccionamiento de las funciones de JUCEPLAN.
- El reinicio de la elaboración de indicadores macroeconómicos.
- Se aligera la atención y detalle de algunos balances materiales.

-
- Elaboración de informes periódicos sobre la situación económica y financiera del país.
 - Comienzo de la confección de los primeros indicadores relacionados con el plan a mediano plazo.

Asimismo, como parte del proceso de institucionalización del país, a finales de 1972 se crea el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM).

El Partido y el Gobierno emiten diversas orientaciones sobre la necesidad de alcanzar una mayor eficiencia en la economía, una mejor coordinación y planificación, así como un ahorro de recursos materiales, combustibles y materias primas, y una mayor productividad con la necesaria atención a los costos, criticándose públicamente el mal uso de algunos recursos, como los combustibles y la maquinaria agrícola.

En base a estas orientaciones, se elaboran planes más integrales para estos años, con más categorías, indicadores y elementos de análisis y se inician los trabajos de una proyección para el quinquenio 1976-1980, lo que permitió retomar tareas fundamentales de planificación y abandonar o limitar otras de carácter operativo y de gestión de la economía asumidas en años anteriores.

En julio de 1972 Cuba ingresa formalmente como miembro del Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME), organismo internacional creado por los países de la comunidad socialista para coordinar las políticas y la colaboración económica mutua. El ingreso al CAME determinó cambios decisivos en la forma de acometer las tareas de planificación a mediano y largo plazo en nuestro país.

Según los acuerdos adoptados con la URSS y demás países socialistas, el proceso de elaboración del plan 1976-1980 se hizo coincidir con el inicio del proceso de Coordinación de Planes Quinquenales con estos países, esquema que se mantuvo hasta finales de la década de los 80 y que significaba la elaboración conjunta de proyecciones económicas y la planificación de los intercambios comerciales mutuos e inversiones para los cinco años siguientes, haciéndolos coincidir con los procesos nacionales de planificación.

En 1975 se celebra el I Congreso del Partido, donde se aprueba el Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE) y se decide crear una Comisión Nacional para su implantación.

período 1976-1980

Atendiendo las necesidades derivadas de la implantación del SDPE, en 1976 se elabora una nueva metodología de planificación que da respuesta a los nuevos mecanismos económicos.

En febrero de 1976 se aprueba la nueva Constitución de la República y se continúa con la creación de los Órganos del Poder Popular y la reestructuración de los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE). En este contexto se promulga en noviembre de 1976 la Ley 1323 en la cual se precisan y ajustan las funciones estatales de cada OACE, entre ellas las de JUCEPLAN.

Los Lineamientos para el Desarrollo Económico y Social de estos años contemplaban, entre las más importantes (Jam, Alfredo, 2000):

- Crecimiento del Producto Social Global (PSG)⁹ de un 6% anual.
- El desarrollo de las ramas industriales que generen exportaciones, fundamentalmente la industria azucarera y la producción de níquel.
- Mayor integración de la economía nacional y promover la sustitución de importaciones.
- Ampliación de la industria de materiales de construcción.
- Ampliación de la infraestructura económica del país.
- Creación de la base alimentaria nacional del ganado vacuno.

Se inicia la elaboración de una Estrategia de Desarrollo Económico y Social a largo plazo hasta el año 2000 y se continúa y profundiza el trabajo de coordinación de planes con los países socialistas.

⁹ Método de calcular el PIB por la URSS y demás países socialistas.

RECUADRO 1
EL PROCESO DE COORDINACIÓN DE PLANES CON LOS PAISES SOCIALISTAS

Para los países miembros del CAME la planificación a mediano y largo plazo constituía la forma principal de conducir y materializar los procesos de integración económica. Estos trabajos comprendían dos mecanismos: la Coordinación de Planes Quinquenales y la elaboración de Programas Específicos de Colaboración a Largo Plazo.

La Coordinación de Planes Quinquenales constituyó una de las tareas decisivas para Cuba, ya que de ello dependía el aseguramiento material, técnico y de inversiones a los planes de desarrollo económico.

La lógica de los planes quinquenales elaborados en esas condiciones era buscar con los países del CAME los mayores volúmenes de importaciones e inversiones para el desarrollo económico, sobre la base de obtener precios justos para las exportaciones y lograr soluciones financieras para los desbalances comerciales.

La nominalización de productos a importar por Cuba en los programas de intercambio comercial con los países del CAME fue creciendo por quinquenios (Álvarez, Elena, 1989):

1976-1980	más de	400 renglones
1981-1985	más de	900 renglones
1986-1990	más de	1.100 renglones

Los Acuerdos de Coordinación de Planes respaldaban y aseguraban alrededor del 85% de las importaciones corrientes y más del 80% de las inversiones, ofrecían garantías de mercado y precios para el 80% de nuestras exportaciones (Álvarez, Elena, 1995).

De las exportaciones cubanas los países del CAME absorbían:

Productos	%
Azúcar	63
Níquel	73
Cítricos	95
Bebidas alcohólicas	80
Displays de computadoras	100
Componentes electrónicos	100

Del volumen de importaciones, estos países proveían:

Productos	%
Alimentos	63
Materias primas	86
Combustibles y lubricantes	98
Productos químicos	57
Artículos manufacturados	72
Maquinarias y equipos	80

Por su parte, los Programas Específicos de Colaboración a Largo Plazo (PECLP) representaban esfuerzos conjuntos entre distintos países interesados, para desarrollar o potenciar ciertas producciones en un país determinado, mediante inversiones, créditos y equipamiento, para elevar los suministros a los países restantes. Se desarrollaron importantes programas en esferas como energía; combustibles y materias primas; construcción de maquinarias; agricultura e industria alimenticia; transporte y comunicaciones; y bienes de consumo.

A propuesta de Cuba, se acordaron e iniciaron PECLP en actividades vitales para nuestro país como azúcar, cítricos, níquel, geología y ciencia y técnica, así como el envío de jóvenes para adiestrarse y capacitarse en dichos países socialistas. La construcción de la Planta de Níquel de Punta Gorda, la ampliación de capacidades de producción de azúcar y el desarrollo del Plan de Cítricos de Jagüey Grande, son ejemplo de ello.

Todo este esfuerzo de coordinación brindaba un alto nivel de certidumbre a la elaboración del plan para los cinco años siguientes así como un elevado aseguramiento a los planes de desarrollo de la economía nacional.

período 1981-1985

En 1980 se efectúa el II Congreso del PCC. En este Congreso se trazan objetivos importantes para el período 1981-1985, entre ellos:

- Una tasa de crecimiento de PSG del 5% anual.
- Avanzar en el proceso de industrialización.

-
- Fortalecer y extender el movimiento cooperativista en el campo.
 - Consolidar el SDPE.
 - Impulsar la organización del trabajo y los salarios.
 - Asegurar las exportaciones y que estas crezcan más que las importaciones.
 - Desplegar todas las posibilidades y reservas del sector agropecuario.
 - Elevar el nivel de vida de la población.

En ese quinquenio se continuó trabajando en una Estrategia de Desarrollo hasta el año 2000. Desde 1980 hasta mediados de 1982 se avanzó con la participación de los OACE en la conciliación e integración de diferentes pronósticos sectoriales en una proyección general, como base para las tareas ulteriores de planificación perspectiva (JUCEPLAN, 1985).

Desde 1982 hasta mediados de 1984, los esfuerzos de planificación se concentraron en el plano externo, en las tareas para elaborar un Esquema General del Desarrollo de Cuba y un Programa de Colaboración a Largo Plazo con la URSS así como con los restantes países del CAME. En el plano interno, esta etapa comprendió la actualización de los resultados alcanzados anteriormente y la formulación institucional de la estrategia de un plan perspectivo hasta el 2000.

A finales de 1984 se realizan importantes análisis y reflexiones críticas sobre concepciones de nuestra economía y las líneas para nuestro desarrollo económico.

Derivado de estas valoraciones se adoptan por parte del Gobierno y el Partido un grupo de medidas para la mejor coordinación interministerial del país, entre ellas, se crea el Grupo Central del Consejo de Ministros, el cual tuvo entre sus primeras misiones reajustar el plan para 1985 y brindar orientaciones para la elaboración del plan 1986 y el plan 1986-1990.

Se inicia el llamado Proceso de Rectificación de Errores y Tendencias Negativas y se dan pasos en la búsqueda de nuevas vías para la construcción de un modelo económico socialista a partir de la erradicación de deficiencias detectadas.

período 1986-1990

Las principales metas para estos años estaban dirigidas a (Jam, Alfredo, 2000):

- Mantener un crecimiento anual promedio de un 5% del PSG.
- Incrementar y diversificar las exportaciones.
- Sustituir importaciones, en particular del área capitalista.
- Elevar la eficiencia de la producción social y el ahorro de recursos.
- Profundizar la integración con los países del CAME.
- Intensificar el desarrollo agropecuario mediante la explotación intensiva de la tierra y la elevación de los rendimientos.
- Desarrollar preferentemente la industria mecánica y electrónica, la biotecnología y los derivados de la caña.
- Aumentar sostenidamente la productividad del trabajo.
- Concentrar las inversiones y disminuir las inversiones en proceso.

A finales de 1986, en el orden interno, se transcurría en la adopción de diferentes medidas vinculadas al proceso de rectificación de errores. En el plano económico y en la planificación, continuaban las tensiones financieras derivadas del déficit en moneda convertible, cuya disponibilidad limitaba en cierta medida la utilización más eficiente de los suministros socialistas, cuya estructura de productos requería inexorablemente de un nivel complementario de componentes en Moneda Libremente Convertible (MLC).

En el plano internacional, se iniciaba la denominada “reestructuración” del CAME, que implicaba un complejo proceso de revisión de las concepciones de la integración socialista, así como de los métodos y mecanismos para llevarla a cabo, incluyendo la planificación.

Paralelamente, se inició el proceso de crisis política en los países socialistas y en la URSS, que conllevó afectaciones en las relaciones económicas de estos países con Cuba y en las perspectivas de colaboración con los mismos.

Esta reestructuración del CAME así como los trabajos para el quinquenio 1991-1995 apenas se iniciaron, pues coincidieron con los procesos de crisis y liquidación del socialismo en Europa Oriental y posteriormente en la URSS ocurridos entre 1989 y 1990.

1.3 PRINCIPALES CAMBIOS DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN EN LOS 90

Debido a la desaparición del campo socialista y la crisis económica que se derivó para Cuba de estos acontecimientos, desde inicios de los 90 fue necesario introducir cambios en los mecanismos económicos, entre ellos, modificaciones importantes en la metodología y el proceso de planificación.

El país vio disminuir abruptamente sus suministros externos en un 75% a precios corrientes en el período 1989-1993. Las importaciones prácticamente se concentraron en alimentos y combustibles, las existencias de los diferentes bienes de consumo y materias primas eran muy bajas, los niveles de producción nacional se redujeron drásticamente, se consumía lo que se podía importar.

La ruptura en las relaciones económicas con la antigua URSS tuvo gran repercusión en el suministro de combustibles que recibía Cuba de dicho país, cuyas importaciones se redujeron drásticamente, lo que se puede constatar en las siguientes cifras:¹⁰

Cuadro 2
IMPORTACIONES DE COMBUSTIBLES
DE LA URSS

Años	Millones de toneladas
1989	13,3
1990	10,0
1991	8,1
1992	1,6

La falta de combustibles y roturas en las plantas termoeléctricas por carencia de repuestos, redujo sensiblemente la generación eléctrica,

¹⁰ Rodríguez, José Luis. (2008)

provocando reiterados cortes de electricidad, en ocasiones hasta de 12 horas diarias, afectando considerablemente a la industria, al transporte y a la población.

El país comenzó una etapa de crisis y total incertidumbre económica, la que se denominó “ período Especial“, ante lo cual se adoptaron diversas medidas y políticas para contrarrestar dichos efectos, detener la caída y reanudar la senda de desarrollo económico.

Como consecuencia inmediata se introducen cambios en el Sistema de Planificación. Estas modificaciones consistieron básicamente en transitar de un sistema de planificación basado en los balances materiales, donde la asignación de recursos y la determinación de metas productivas asociados a estos era lo fundamental, a una planificación fundamentalmente financiera y con un carácter más indicativo que directivo, con un mayor espacio para las decisiones empresariales.

Se eliminan los balances materiales en la mayoría de los productos, excepto alimentos y combustibles. El plan adquiere un carácter más financiero y menos material, introduciéndose mecanismos de participación más descentralizados.

Asimismo, dada la incertidumbre de recursos, suministros y mercado, el horizonte de planificación se redujo prácticamente a proyecciones anuales, al ser muy difícil prever plazos más extensos. Sólo en sectores estratégicos como el turismo y el petróleo, fue posible elaborar proyecciones de mayor alcance.

Aunque se siguieron elaborando planes anuales, en la práctica el horizonte de las decisiones se redujo a semanas y en ocasiones hasta unos pocos días. Frecuentemente había que adoptar decisiones operativas para decidir, sobre la marcha, entre el pago de un lote de alimentos o de un buque de combustibles.

No obstante, aun en esas condiciones, el plan, aunque limitado en su alcance, continuó siendo el factor organizativo más importante para la coordinación, balance y control del quehacer económico y la adecuada orientación del desarrollo económico y social del país.

En esta etapa se reestructuran los OACE, reduciendo sus plantillas y eliminándose algunos de ellos. Se crea el Banco Central (BCC) y se reorganiza el Sistema Bancario Nacional.

Se crean empresas y entidades estatales con una estructura mercantil, como la Corporación CIMEX, COPEXTEL, ETECSA, entre otras, para adecuar su funcionamiento a las condiciones del mercado internacional. Se realiza una apertura a la inversión extranjera a través de empresas mixtas y se descentralizan las operaciones del comercio exterior.

La crisis económica desatada produjo un retroceso en la socialización de la producción, surgiendo nuevos actores económicos y formas de propiedad derivados de medidas como la ampliación de los trabajadores por cuenta propia, la entrega de tierras agrícolas en usufructo y una mayor apertura hacia la inversión extranjera, entre otras.

Además se desarrolla en esos años una tendencia no deseada al crecimiento de la economía sumergida, lo que se evidencia en el peso relativo de esta economía no formal en el PIB.¹¹

Cuadro 3
PARTICIPACIÓN DE LA ECONOMÍA SUMERGIDA EN EL PIB

Años	%
1989	20
1991	42
1993	62
1996	30 - 35
1997	25
1999	22

En el sector agropecuario se introdujeron medidas que conllevaron a importantes cambios estructurales, convirtiéndose gran parte de las Granjas Estatales existentes en Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC), reduciéndose sensiblemente el peso de la propiedad estatal en este sector.

¹¹ Rodríguez, José Luis (2008) Conferencia en el diplomado de Planificación, CEEP.

Entre las acciones más relevantes que se implementaron para adaptar la economía a las nuevas condiciones se destaca la descentralización en el uso de la divisa en el sector estatal, diseñándose los llamados Esquemas de Autofinanciamiento en Divisas, mecanismo que permitía a las empresas exportadoras la posibilidad de cubrir sus gastos con sus propios ingresos, operando de forma descentralizada, garantizándose de esa forma el ciclo productivo y su recuperación económica.

A las empresas que generan divisas se le estableció como meta a cumplir el aporte neto en divisas a las finanzas del país. Al resto de las empresas y actividades se les otorgó una amplia potestad para decidir cuánto producir y cómo, en base a su situación y grado de aseguramiento material.

Una de las tareas más importantes que cumple el plan en esta etapa es redistribuir los aportes netos en divisas de las empresas exportadoras entre el resto de las actividades fundamentales del país, en particular, para asegurar la cuota normada de alimentos de la población, el combustible para la generación de electricidad, las actividades sociales como la salud y la educación, y algunas producciones básicas destinadas al consumo interno y por tanto no aportadoras de divisas.

A nivel empresarial se delimitaron los objetos sociales de las empresas estatales y se introduce un Sistema de Perfeccionamiento Empresarial dirigido a mejorar la eficiencia de dichas empresas mediante una mayor autonomía y la ampliación de sus facultades de gestión a aquellas que cumplieran con los requisitos establecidos para afrontar este proceso.

Se despenaliza la tenencia y circulación del dólar en la economía interna, creándose paralelamente, a partir de 1994, las Tiendas de Recaudación de Divisas (TRD) a fin de captar comercialmente esa masa monetaria y se pone en circulación el peso cubano convertible (CUC) con una tasa de cambio equivalente al dólar norteamericano.

En lo estratégico, se adoptan importantes decisiones sobre inversiones para desarrollar y ampliar ramas fundamentales de la economía como el turismo, la biotecnología, la producción de níquel y la extracción petrolera, que permitieran a corto y mediano plazo aumentar los ingresos en divisas del país y reducir la dependencia externa.

1.4 CARACTERÍSTICAS DEL PLAN DE LA ECONOMÍA NACIONAL EN EL SIGLO XXI

En el siglo actual, producto del proceso de recuperación económica y una mayor estabilidad de la economía se introducen algunas correcciones en el manejo de la economía y la planificación, restituyéndose una mayor centralización en algunas decisiones económicas.

Además se aplicaron ajustes en los mecanismos de circulación y asignación de divisas para un mayor y más efectivo control de cambios, entre ellos, la sustitución del dólar en las cuentas en divisas extranjeras de los OACE y empresas por el CUC. Se establece por parte del BCC un mecanismo de aprobación de operaciones de importación superiores a 5.000CUC y finalmente la eliminación total del dólar en la circulación interna, incluso en las operaciones con la población y el turismo.

Igualmente se establece un mayor control y racionalidad en las asignaciones de combustibles, en la ejecución de las inversiones así como una mayor exigencia en la utilización de los principales recursos, a fin de adecuar el desempeño microeconómico a las necesidades globales del país y lograr una mayor capacidad de respuesta a las prioridades nacionales.

Continúan los programas de desarrollo en áreas estratégicas para el país como el turismo, la extracción de petróleo y gas y la biotecnología, y comienza a ejecutarse un programa de obras sociales, fundamentalmente en los sectores de salud, educación y cultura, dirigido a mejorar y ampliar la cantidad y calidad de estos servicios, asociadas al programa denominado “Batalla de Ideas”.

El crecimiento y fortalecimiento de la economía nacional, permite reiniciar programas de recuperación y mejoramiento de la infraestructura productiva del país, tales como la generación eléctrica, las obras hidráulicas, el transporte de carga y pasajeros, así como la construcción de viviendas.

En el campo de la energía se comienza un programa denominado “Revolución Energética” dirigido a cambiar el esquema de generación de grandes plantas termoeléctricas hacia un esquema de una generación distribuida en pequeñas unidades en modernas plantas diesel y fuel oil, una mayor utilización del gas, la utilización creciente de fuentes renovables como la eólica, así como programas intensivos de ahorro de electricidad y combustibles, fundamentalmente mediante la sustitución masiva de bombillos incandescentes por ahorradores, la sustitución de equipos electrodomésticos y la remotorización de vehículos de carga.

En las obras hidráulicas se prioriza la reconstrucción de las presas y sistemas de regadío así como la reposición y ampliación de la red de abasto de agua a las principales ciudades para mejorar el servicio y reducir pérdidas.

En el transporte se establece un amplio programa de reposición del parque automotor y ferroviario destinado a la transportación de cargas y la importación de nuevos ómnibus para mejorar el transporte urbano e interprovincial.

En la vivienda se incrementan las capacidades de construcción de viviendas y de la industria de materiales de la construcción.

A partir de inicios del siglo XXI se retoma la realización de proyecciones a más largo plazo sobre las principales ramas y problemas de la economía nacional mediante métodos no tradicionales, utilizando técnicas prospectivas y de escenarios, en particular los Escenarios Económicos y Sociales hasta el 2010 y el 2015, a fin de visualizar e identificar las tendencias y problemas fundamentales a resolver por la economía cubana en los próximos años.

En el año 2005 se produce una revaluación del peso cubano en relación al CUC. Asimismo, en noviembre de ese año se elimina de la circulación mercantil minorista el dólar. Vale la pena destacar, que ya desde el año 2003 el sector empresarial había comenzado a operar sólo en CUC.

En el campo de la planificación, se producen en la etapa importantes decisiones para su fortalecimiento, fundamentalmente sobre un mayor papel del plan en la economía nacional, la planificación

empresarial, las inversiones y la participación más activa de los trabajadores en el proceso de análisis y aprobación del plan. Se introduce la planificación por programas dirigida a una mayor integralidad en las proyecciones de las diferentes entidades que contribuyen a un objetivo priorizado.

A tal efecto se emiten la Resolución 276/03 sobre la Planificación Empresarial, la Resolución 2253/2005 acerca de la Contratación Económica, la Resolución 91/2006 acerca del Proceso Inversionista y el Decreto Ley 252/2007 sobre la continuidad del desarrollo del proceso de perfeccionamiento empresarial en el sistema empresarial estatal.

En el período 2006-2008 ha continuado el proceso de perfeccionamiento del proceso de planificación dirigido a:

- Contar con un plan anual en fechas más tempranas que permita al Gobierno la adopción de decisiones con mayor antelación.
- Una mayor participación de los Organismos desde las etapas iniciales del plan y fundamentalmente en la elaboración del modelo global.
- Mayor rigor en el proceso inversionista, no incluyendo en el plan obras sin la evaluación económica - financiera correspondiente.
- Reducir los plazos de terminación de las inversiones, un mejor balance de las capacidades constructivas y una adecuada compatibilización del volumen de obras a considerar en el plan con la disponibilidad de recursos, materiales de construcción y fuerza de trabajo.
- Adecuar las metas productivas a la disponibilidad real de recursos, moderando o postergando algunos programas en ejecución. Asimismo, no incluir en el plan nuevos objetivos sin los recursos materiales, humanos y financieros necesarios.
- Una mayor participación de los territorios y factores locales en los procesos y decisiones de planificación.
- Disminuir la dependencia externa, especialmente en alimentos, incrementando la producción nacional mediante la utilización de diferentes mecanismos de gestión y estímulos económicos a los productores.
- Impulsar una política más activa de sustitución de importaciones,

estimulando la producción nacional, sobre la base de la racionalidad y competitividad.

- Cuantificar y controlar en el plan los niveles concretos de sustitución de importaciones acordados.
- Perfeccionar el proceso de consultas del plan con los trabajadores a través de las Asambleas Sindicales, concibiéndolas en dos momentos, uno antes de la presentación del plan por las empresas a mediados de año y otro, a fines de año, una vez aprobado el mismo por los niveles superiores.

Preguntas de Control

1. Explique cuándo se inician los trabajos de planificación de la Economía Nacional en Cuba y qué condiciones y factores lo estimularon.
2. Explique las principales deficiencias del proceso de planificación en el período 1959- 1990.
3. Explique en qué consistía el proceso de Coordinación de Planes Quinquenales con los países socialistas.
4. Comente las ventajas para Cuba que significaron los acuerdos de colaboración con los países socialistas.
5. Comente la situación internacional que dio origen al Periodo Especial en los 90.
6. Explique los principales cambios en la planificación introducidos en los 90 y las causas que lo motivaron.
7. Comente la recuperación de instrumentos de la planificación en el siglo XXI.
8. Exprese, a su juicio, los problemas que aún presenta el proceso de planificación y los retos que deberá enfrentar en los próximos años.

CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

2.1 LA INSTITUCIONALIDAD DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

El proceso de planificación requiere instrumentarse e implantarse a través de determinadas estructuras económicas y administrativas establecidas según las diferentes instancias por lo que es necesario conocer la estructura institucional del país y el rol de los diferentes organismos en dicho proceso.

2.1.1 Principales características y funciones económicas del Estado en Cuba

El Estado es la forma jurídica en que se constituye el poder político de una nación, que se manifiesta en el conjunto de instituciones, normas y regulaciones mediante las cuales se ejercen las funciones públicas que van desde las relacionadas con la administración gubernamental hasta la provisión de servicios públicos básicos y la defensa nacional¹².

En cualquier nación el Estado tiene facultades económicas propias, derivadas de los servicios públicos básicos que debe brindar, pero en Cuba el Estado constituye además la mayor organización económica nacional, pues a las funciones antes mencionadas debe añadirse la ad-

¹² Basado en conceptos expresados por Alfredo González en el libro Planificación Global de la Economía Nacional.

ministración del sistema empresarial de las más de 4.000 empresas de producción y servicios que son propiedad estatal.

En una sociedad socialista como la cubana, el Estado expresa los intereses fundamentales de la sociedad y entre sus principales funciones en la esfera económica pueden citarse:

- Asegurar la estabilidad y el desarrollo de la economía.
- Dirigir de forma planificada la economía, organizar el proceso de planificación y establecer las normas y regulaciones que rigen la actividad económica.
- Lograr un adecuado balance y equilibrio financiero-monetario para un mejor desempeño de la actividad económica.
- Establecer la política tributaria e impositiva tanto en relación a las empresas como a la población.
- Garantizar los derechos económicos ciudadanos y en particular, las necesidades básicas de la sociedad.
- Proveer los bienes y servicios públicos como la educación, la salud, la asistencia social, el deporte, entre otros.
- Administrar con rigor y eficiencia los recursos financieros del Estado.
- Gestionar y financiar las inversiones del Estado.
- Asegurar la adecuada administración y desarrollo de las empresas propiedad del Estado.

En Cuba, el Estado está representado por la Asamblea Nacional y el Consejo de Estado. En la estructura del Estado cubano, la *Asamblea Nacional del Poder Popular* es el órgano supremo del poder del Estado. Representa y ejerce la voluntad soberana de todo el pueblo a través de los diputados que la integran, elegidos en los 169 municipios del país, cuyos mandatos tienen una duración de cinco años.

El *Consejo de Estado* es el órgano de la Asamblea Nacional que la representa entre uno y otro período de sesiones, ejecuta sus acuerdos y ejerce las funciones que la Constitución le atribuye. Tiene un carácter colegiado y a los fines nacionales e internacionales, ostenta la suprema representación del Estado cubano. Está integrado por 31 miembros que

son elegidos entre sus diputados y entre sus funciones principales está la de designar al Consejo de Ministros.

Por su parte, el *Consejo de Ministros* es el máximo órgano ejecutivo y administrativo y constituye el Gobierno de la República. Sus miembros son aprobados por la Asamblea Nacional, a propuesta del Presidente del Consejo de Estado.

El mismo está integrado por el Jefe de Estado y de Gobierno, que es su Presidente, el Primer Vicepresidente, los Vicepresidentes, los Ministros, los Presidentes de Institutos Nacionales, el Secretario y los demás miembros que determine la ley.

Para las tareas operativas y de coordinación de la gestión gubernamental fue creado el *Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM)*, integrado por el Presidente, el Primer Vicepresidente, los Vicepresidentes y otros miembros, del Consejo de Ministros que determine el Presidente. Para auxiliar a este en su labor coordinadora funciona la Secretaría del CECM.

2.1.2 El rol del MEP en la conducción del proceso de planificación

El Ministerio de Economía y Planificación (MEP), órgano que sustituyó a la JUCEPLAN a partir de 1995, es el organismo rector de la economía y la planificación y tiene entre sus misiones fundamentales la de asistir al Gobierno en el diseño de la política económica nacional, coordinar las decisiones económicas y la elaboración de los planes.

En particular, dirige y coordina todo lo relativo al proceso de elaboración del plan y una vez aprobados estos planes, dirige su instrumentación y control.

Entre las principales funciones asignadas al MEP en materia de planificación, se encuentran:

- Elaborar los proyectos de Plan Anual y los Programas de Desarrollo a Mediano y Largo Plazo para el conjunto de la Economía Nacional.

-
- Presentar al Gobierno para su aprobación las propuestas de planes y programas así como las medidas y políticas que se requieren adoptar para su cumplimiento.
 - Organizar y dirigir el trabajo de confección de los planes, dictar instrucciones normativas y metodológicas en materia de planificación.
 - Controlar el cumplimiento de los planes así como de la marcha de la economía, informar al Gobierno y proponer recomendaciones.

En base a estas funciones estatales, el MEP organiza y orienta anualmente el proceso para la realización a todas las instancias del Plan Anual de la Economía Nacional, del cual elabora finalmente una versión central para su consideración por el Gobierno y su posterior presentación y aprobación por la Asamblea Nacional del Poder Popular en diciembre del año precedente.

Para la coordinación y elaboración del plan en los distintos territorios existen las Direcciones Provinciales y Municipales de Economía y Planificación, que aunque están subordinadas administrativamente a los órganos de gobierno del Poder Popular, son regidas metodológica y técnicamente por el MEP.

2.1.3 Papel de los OACE y los Órganos Territoriales de Gobierno en la Planificación

En las tareas para la elaboración de los planes de la Economía Nacional participan activamente todos los OACE, tanto de carácter global como sectorial, y los Consejos de la Administración Provincial del Poder Popular de las 14 provincias y los Consejos de la Administración Municipal de los 169 municipios.

En particular, los Organismos Centrales de carácter global como el Banco Central, el Ministerio de Finanzas y Precios, el Ministerio de Comercio Exterior, el Ministerio de la Inversión Extranjera y Colaboración y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social participan conjuntamente con el MEP en la conformación de las directivas y orientaciones generales del

plan, así como en la proyección de algunos aspectos específicos como la divisa, el presupuesto del Estado, el empleo, el comercio exterior y la inversión extranjera.

Por su parte, los Ministerios Sectoriales participan en el proceso de definición de metas y objetivos de sus respectivas ramas, actividades y empresas, organizando el proceso de planificación en sus instancias.

A través de los procesos de agregación y desagregación del plan, los OACE funcionan como un lugar de balance y enlace sobre el nivel de actividad y la asignación de recursos entre el gobierno y las empresas que están subordinadas a estos organismos.

Se le denomina proceso de agregación y desagregación del plan a las etapas donde las proyecciones, metas u objetivos fundamentales elaborados centralmente se distribuyen entre las ramas, sectores y empresas para su análisis y evaluación (desagregación), cuyos resultados y criterios son recogidos de abajo hacia arriba y fertilizan la propuesta inicial, para entonces elaborar una versión final del plan, enriquecido con los criterios y sugerencias de la base (agregación).

En general, las Uniones de Empresas, Grupos Empresariales, Organizaciones Económicas Estatales, Sociedades Mercantiles y Empresas estatales, aunque cuentan con cierto grado de independencia financiera y administrativa, operan bajo la jurisdicción o patrocinio del Ministerio u Organismo ramal correspondiente si son de subordinación nacional, o a través del órgano de gobierno provincial o municipal donde están localizadas, si son de carácter local.

Según lo anterior, el 70% de las entidades empresariales cubanas están subordinadas a un organismo estatal del nivel central y un 30% a entidades de gobierno local.

En Cuba, los Ministerios y Organismos del Estado, especialmente aquellos de la esfera productiva, no sólo tienen funciones estatales rectoras, de políticas o de regulación y control en su esfera de competencia, sino también están vinculados a la producción material y los servicios en sus respectivas esferas. Esta vinculación se genera a través del sistema empresarial que le está subordinado, cuyos procesos de planificación

y gestión se controlan y supervisan directamente mediante diferentes mecanismos administrativos de corte meso y macroeconómico.

Los OACE con mayor número total de empresas subordinadas son:

- Ministerio de la Agricultura (MINAGRI)
- Ministerio de la Construcción (MICONS)
- Ministerio de Transporte (MITRANS)
- Ministerio de la Industria Azucarera (MINAZ)
- Ministerio Industria Sideromecánica (SIME)
- Ministerio de la Industria Básica (MINBAS)
- Ministerio de la Industria Ligera (MINIL)

Como elemento adicional, la mayoría de los OACE Sectoriales pueden identificarse con una determinada rama o sector productivo o de servicios y aunque no siempre representan la totalidad de dichas entidades, cubren en cierta medida un rol de planificación ramal.

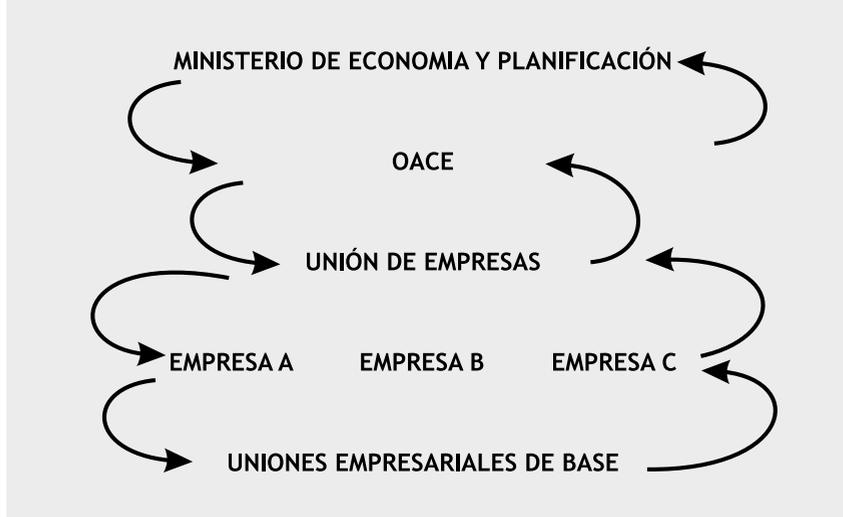
2.1.4 Participación del sistema empresarial y presupuestado en el proceso de planificación

El conjunto de las empresas del país participan activamente en los procesos de planificación, a través de los sistemas empresariales a que están subordinadas (Uniones de Empresas, Grupos Empresariales, etc.) y los Ministerios Sectoriales a los que se vinculan.

En nuestro país los planes presentan una estructura jerárquica, organizada predominantemente sobre la base del criterio institucional, que parte de la empresa como eslabón primario de dirección y planificación, pasando por los niveles intermedios correspondientes a los Ministerios y Órganos del Poder Popular y la Unión de Empresas, en los casos que existan, hasta alcanzar el nivel superior constituido por la economía nacional.

El funcionamiento del proceso de planificación pudiera representarse de la siguiente forma:

ESQUEMA DE FUNCIONAMIENTO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN



Aunque el funcionamiento de las empresas estatales y otras entidades, se basa en relaciones mercantiles y un sistema de contrataciones con clientes y proveedores, están supeditadas en última instancia a los supremos intereses nacionales, expresados en las metas y prioridades establecidas en el Plan.

Estas empresas operan con cierta independencia de recursos, acotados en sus presupuestos de gastos en divisas y con una aprobación central de algunos recursos como inversiones y divisas.

En el sistema de planificación empresarial se distinguen dos tipos de procesos:

- Vínculo de la empresa con la planificación nacional y el entorno regulatorio.
- Hacia el interior de la empresa.

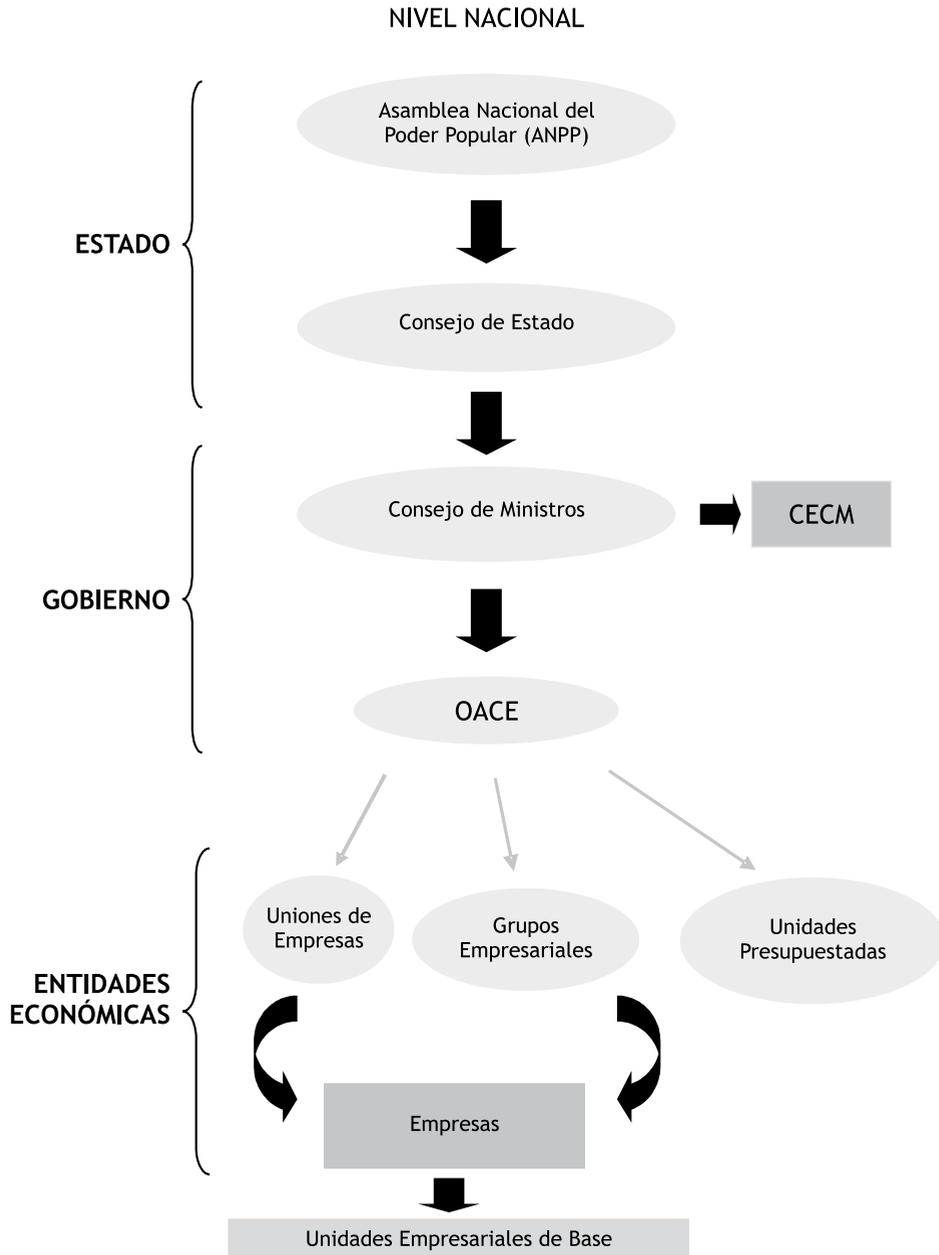
El proceso de vinculación de la Empresa con el sistema nacional de planificación incluye las necesarias adecuaciones del plan de la misma a partir de los objetivos económicos, metas, directivas, orientaciones

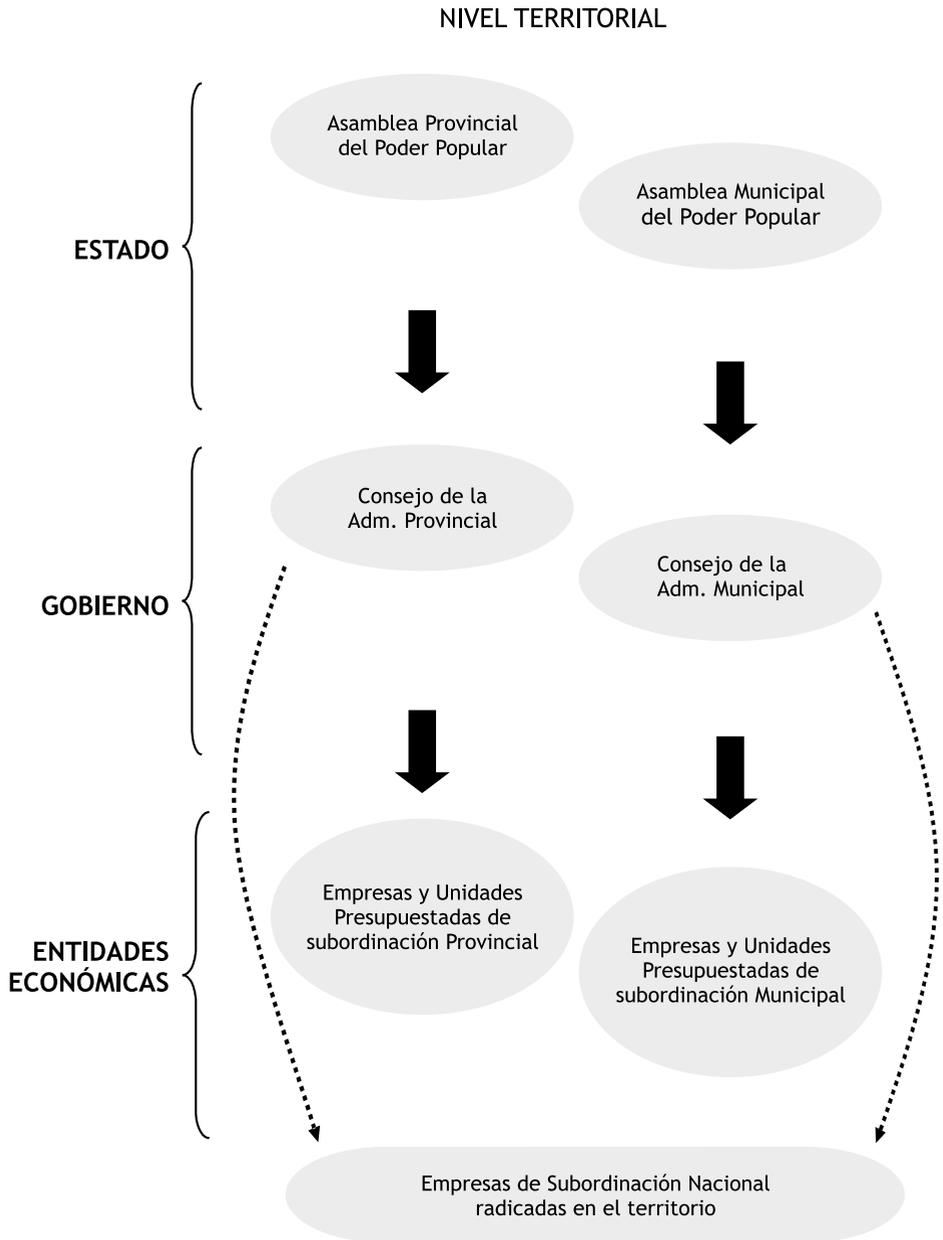
y regulaciones que se reciben del Gobierno Central, del OACE a que se subordina, de la rama a que pertenece y del gobierno del territorio en que radica.

En particular, para la elaboración del plan en los distintos territorios y en búsqueda de una mayor integralidad y eficiencia, se han creado a nivel provincial y municipal las llamadas *Comisiones Territoriales del Plan*. Estas Comisiones, presididas por las Direcciones de Economía y Planificación de cada instancia, están integradas por los diferentes actores económicos de dichos territorios y efectúan diversos análisis sobre empresas y entidades de subordinación nacional que radican en los mismos, fundamentalmente en aspectos como la eficiencia económica, el ahorro energético, la productividad del trabajo y los salarios.

Asimismo, las empresas de subordinación local, como son las empresas de gastronomía, comercio, industria local, de mantenimiento y construcciones, etc, reciben directamente las metas y orientaciones de planificación del gobierno de sus respectivos territorios.

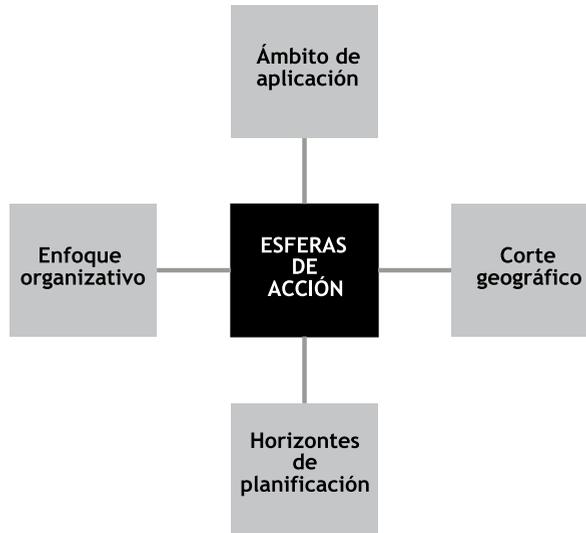
Por su parte, el proceso de planificación interno de cada empresa se refiere fundamentalmente a los elementos que dependen de la capacidad organizativa y de dirección de los empresarios para elaborar el plan de la empresa, movilizandolos todos los recursos y resortes de eficiencia de la entidad.

ESQUEMA DE LA ESTRUCTURA INSTITUCIONAL DE CUBA

ESQUEMA DE LA ESTRUCTURA INSTITUCIONAL DE CUBA

2.2 ESFERAS DE ACCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN

Las acciones de planificación, ya sean en la economía real o para la realización de estudios económicos, pueden ejecutarse en diferentes planos de análisis, como se muestra en el siguiente esquema:



2.2.1 Ámbito de aplicación

Según este plano de análisis, la planificación puede referirse a la economía nacional en su conjunto, es decir a nivel global, o a una rama o sector determinado, denominada planificación ramal o sectorial.

La *Planificación de la Economía Nacional* se refiere a la economía nacional en su totalidad, cuyos resultados son agregados a través de indicadores sintéticos globales, también llamados indicadores macroeconómicos, como son el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), el déficit fiscal, la inflación, la liquidez monetaria, el ritmo de crecimiento de las exportaciones, la balanza de pagos, etc.

Las proyecciones de la economía nacional también pueden elaborarse de forma desplegada, mediante un mayor número de indicadores relativos a niveles de producción de rubros fundamentales, el comercio exterior, los servicios sociales o la eficiencia, entre otros, que enmarquen la política de desarrollo del país.

La *Planificación Ramal* es aquella en que dichos análisis y metas se refieren específicamente a las diferentes ramas de la economía, examinadas de forma total e integral cada una de ellas.

Se caracteriza por analizar y proyectar integralmente, desde un punto de vista nacional, cada uno de los diferentes sectores productivos o de servicios del país, atendiendo el perfil de sus actividades, sin tener en cuenta al Organismo a que están administrativamente subordinados o si es propiedad estatal o privada.

Es aplicable a sectores como la producción agropecuaria, la industria mecánica, la generación eléctrica, el turismo, la educación, la salud pública, el comercio minorista, los servicios gastronómicos, etc., en que sus actividades pueden estar supeditadas a más de un organismo estatal.

Ello permite una visión integral de las diferentes ramas o sectores económicos, sin las limitaciones que establece la planificación institucional.

Ejemplo de ello son la rama mecánica, cuyas producciones se realizan no sólo en empresas atendidas directamente por el Ministerio de la Industria Sideromecánica (SIME), sino también en diferentes empresas de otros Ministerios así como la rama agropecuaria, en cuyas producciones en Cuba participan diferentes organismos y actores económicos, entre ellos las empresas estatales del MINAG y el MINAZ, las cooperativas, los campesinos individuales, las áreas de autoconsumo de algunos OACE, etc.

Ambos tipos de análisis son realizados frecuentemente por el Ministerio de Economía y Planificación.

2.2.2 Corte geográfico

Asumiendo un plano de análisis geográfico, la planificación puede ser de corte nacional o territorial.

La *Planificación Territorial*, en sus diferentes niveles (región, provincia, municipio o localidad) se fundamenta en el reconocimiento de que el territorio es una instancia de gran valor para el análisis integrado, la adecuada identificación y priorización de problemas, la articulación multisectorial de iniciativas, la participación y el apoyo consistente a las decisiones de las actividades correspondientes. Desde el territorio se puede descubrir y movilizar nuevas capacidades.

En una determinada región, provincia o municipio se pueden realizar tanto análisis globales y macroeconómicos como ramales de dichos territorios, que expliquen o proyecten el desempeño económico general de los mismos así como de actividades específicas con el fin de satisfacer necesidades puntuales.

La planificación territorial, contribuye además a incorporar los esfuerzos y las actividades de subordinación local tanto a los resultados de los territorios como a los programas nacionales de desarrollo, impulsando los mismos.

A nivel nacional, también se pueden realizar proyecciones territoriales, desglosando metas y objetivos nacionales entre las diferentes provincias y municipios del país, buscando su materialización práctica así como un desarrollo proporcional y equitativo de todos los territorios.

La planificación territorial es importante pues incorpora una dimensión espacial a la planificación nacional, contribuyendo al crecimiento equilibrado de todo el país e impulsando el desarrollo de las regiones más atrasadas.

2.2.3 Horizonte de planificación

Atendiendo el periodo de tiempo a proyectar la planificación puede ser a corto, mediano o largo plazo.

Se entiende como planificación a corto plazo la que se realiza para periodos de hasta tres años. La más común, es la planificación anual, también llamada planificación corriente, proceso que se realiza anualmente para elaborar el Plan del siguiente año.

Las características de la planificación a corto plazo se ajustan más a manejar la coyuntura presente y administrar situaciones existentes difíciles de cambiar en pocos años. Algunos autores, suelen llamarle a estos factores condicionantes “la tiranía del corto plazo”. Resulta adecuada ante perspectivas cambiantes o de incertidumbre, como las que presenta actualmente la economía cubana. La planificación anual ha sido el instrumento de planificación más utilizado en Cuba para la proyección de las actividades económicas y el balance de la economía.

No obstante, presenta limitaciones temporales para modificar situaciones estructurales o para aplicar cambios sustanciales de política. Existen restricciones que no pueden ser modificadas a corto plazo, como las capacidades existentes, el volumen de exportaciones o la situación financiera externa, en las que sólo es posible influir en ellas si el periodo a planificar es más prolongado.

Al respecto José Luis Rodríguez (2005) expresó: “...la planificación a corto plazo debe ser lo suficientemente flexible y contar con las reservas necesarias para asegurar la capacidad de maniobra indispensable ante las distintas alternativas tácticas, a fin de garantizar la utilización óptima de los recursos materiales, humanos y financieros disponibles ante las cambiantes coyunturas a las que nos veremos sometidos en estos años preñados de dificultades, pero también de grandes oportunidades”.

La planificación a mediano plazo es aquella cuyo horizonte de planificación abarca periodos de 5 a 10 años y a largo plazo para periodos superiores a 10 años. El objetivo de construir una sociedad desarrollada, más justa y solidaria, tiene necesariamente un horizonte temporal que

trasciende el corto plazo; muchas de las metas sólo podrán alcanzarse, tras arduos esfuerzos, en un futuro mediano.

Esto le confiere especial importancia en el socialismo a la planificación a mediano y largo plazo, ya que se requiere construir ese futuro mejor desde el presente. Son estas características las que le dan a la planificación perspectiva una importancia decisiva en nuestro modelo económico y social.

Tanto la planificación a mediano como la de largo plazo permiten mejorar la capacidad de anticipación y crean un marco más adecuado para introducir nuevas estrategias y políticas, más que un ejercicio para proponer cifras o medidas específicas.

Dado lo anterior, una perspectiva de mediano y largo plazo proporciona mejores opciones para la solución de problemas estructurales de la economía, lo que no es posible resolver en el corto plazo, como son una baja tasa de acumulación, una brecha externa excesiva, insuficiente aporte de un sector al desarrollo, el efecto de inversiones estratégicas, entre otros.

Al propio tiempo, esa perspectiva posibilita prever las múltiples interrelaciones y consecuencias de las decisiones, precisar los medios para lograr los objetivos, abarcar problemas de largo ciclo de evolución, bien sean de naturaleza tecnológica, de desarrollo científico, sociales o del medio ambiente.

Pero a su vez, las proyecciones de largo plazo requieren de un mayor grado de certidumbre y perspectivas más claras de recursos y fuentes de financiamiento, lo que en ocasiones limita su aplicación cuando no están claramente definidas.

En Cuba existe una tradición en la elaboración de planes y proyecciones perspectivas. Hasta 1990, se realizaba un proceso de Coordinación de Planes con la URSS y demás países socialistas para cinco años, como ya se mencionó en el tema 1, donde se especificaban los suministros mutuos, las inversiones, el financiamiento para el desarrollo y los créditos para cubrir el desbalance comercial, lo cual brindaba una base objetiva a dichas previsiones.

Al desaparecer el campo socialista, eliminándose las condiciones favorables de comercio e inversión antes mencionadas, y arreciar las medidas agresivas por parte de Estados Unidos, fue necesario tomar en cuenta en la planificación un entorno con un elevado grado de incertidumbre. Debido a ello se modificó la metodología a emplear en la planificación a mediano plazo, para lo cual se adoptó un enfoque de prospectiva para la elaboración de estas proyecciones, que pasaron a denominarse Escenarios Económicos y Sociales.

2.2.4 Enfoque organizativo

El enfoque organizativo es la forma de organizar el proceso de planificación teniendo en cuenta los niveles institucionales del país. En base a ello, la planificación puede ser de corte institucional, empresarial o por programas.

La Planificación Institucional es aplicada cuando las indicaciones, metas y compromisos nacionales se proyectan para los diferentes sectores de la economía representados por los OACE, desagregándolos estos a su vez a las entidades y empresas que le están subordinadas. Paralelamente, estos organismos realizan sus propias propuestas de planes y proyecciones para el conjunto de entidades que conforman su sistema organizativo.

La Planificación Empresarial es la aplicación de los mecanismos de planificación en las empresas y las unidades empresariales de base, proceso que completa el ciclo de planificación institucional entre la Economía Nacional, los Organismos y la esfera microeconómica.

A su vez, la planificación empresarial permite que cada empresa organice un proceso interno y permanente de planificación, con sus indicadores específicos y adecuados a sus características, sin esperar necesariamente por orientaciones de las instancias superiores.

La Planificación por Programas consiste en incorporar al proceso de planificación la proyección integral de las metas y los recursos necesarios para una determinada tarea de importancia estratégica para el país, teniendo en cuenta las interrelaciones que se producen entre los

diferentes organismos y entidades involucradas en su consecución, sin importar el nivel de subordinación ni la rama a que pertenecen, en la mayor parte de las veces de distintos sectores de la economía.

En su concepción, lo más importante es garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados mediante su aseguramiento integral y propiciando una mejor coordinación de trabajo entre los organismos involucrados y una mayor eficiencia en la utilización de los recursos.

En la actualidad se ejecutan siete Programas Integrales de Desarrollo que se planifican mediante esta metodología. Estos Programas Integrales son:

- batalla de ideas (salud, educación, etc.);
- defensa;
- electroenergético;
- vivienda;
- alimentario;
- transporte; y
- atención a la sequía.

En resumen, los cuatro cortes organizativos de la planificación mencionados en este capítulo, no son excluyentes, sino se complementan unos a otros y funcionan paralelamente en el quehacer diario del proceso de planificación en Cuba.

Es decir, que en cualquier año puede trabajarse en el plan nacional y en paralelo en proyecciones ramales y territoriales, proceso en que están involucrados los OACE, empresas y los Órganos del Poder Popular, elaborándose estos planes con un corte institucional, empresarial o por programas.

A su vez estos planes pueden confeccionarse para el corto plazo o con una proyección a más largo plazo, en el entendido que el plan elaborado para los primeros años son parte de dicha proyección.

2.3 LA METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN

Para la organización del proceso de planificación se utiliza como instrumento las Indicaciones Metodológicas para la Elaboración del Plan, que se emiten por el Ministerio de Economía y Planificación.

Este documento contiene las explicaciones y definiciones necesarias para la elaboración del plan y norma las categorías, indicadores, unidades de medida, conceptos, procedimientos, modelos, frecuencia y calendario que los organismos, entidades y empresas deben cumplir en las distintas etapas de elaboración, presentación y control del plan.

Estas indicaciones son actualizadas anualmente, si fuera necesario, con los cambios y modificaciones que se introducen en el proceso de elaboración del plan. Las Indicaciones Metodológicas para la Elaboración del Plan vigentes, fueron puestas en vigor y complementadas mediante la Resolución 394/2006.

Estas indicaciones metodológicas son válidas para todos los niveles de planificación, incluyendo a los OACE, los Consejos de la Administración Provincial y Municipal así como para el conjunto de las Empresas y unidades presupuestadas, en lo que a cada cual corresponde.

En todo caso, para una planificación exitosa, en cualquier nivel, se requiere contar con un diagnóstico adecuado. Es decir, construir un conocimiento suficiente de la realidad sobre la cual se quiere actuar, identificando con claridad los problemas principales y estableciendo para ellos las redes causales y de consecuencias correspondientes. Sobre la base de este diagnóstico, se puede formular estrategias, políticas, programas y proyectos con sus respectivas consecuencias financieras y presupuestarias.

2.3.1 Categorías e Indicadores de Planificación

Se le llama *Categorías de Planificación* a los conceptos en que se agrupan los distintos temas de planificación según las diferentes fases que componen el proceso económico de un país, como pueden ser la producción, las inversiones y los abastecimientos, con el fin de abordarlos de forma lógica y estructurada en el proceso de planificación.

En los últimos trabajos del plan se han considerado las siguientes categorías de planificación, aunque es importante señalar que esta clasificación es convencional y puede variar en uno u otro periodo según las necesidades de la planificación:

- producción y servicios;
- eficiencia económica;
- comercio exterior y divisas;
- portadores energéticos;
- inversiones;
- consumo de la población;
- empleo y salarios;
- estimulación material en divisas;
- demanda de alimentos,
- ropa, calzado y productos de aseo en divisas; y
- apoyo a actividades de la defensa.

A los efectos de la estructuración metodológica del proceso de planificación, las diferentes categorías de planificación se analizan dentro de *Secciones*, que no son más que una determinada agrupación de los principales sectores o ramas de la economía nacional:

- producción industrial;
- agropecuario y silvicultura;
- producción azucarera;
- turismo;
- transporte;
- construcciones;

-
- comercio interior, alimentación pública y servicios comerciales; y
 - comercio en divisas.

Los *Indicadores de Planificación* son las actividades o elementos concretos que se proyectan dentro de cada Sección o Categoría del Plan, que varían según las diferentes ramas de la economía nacional y niveles de planificación.

Según el proceso de planificación se desarrolle a nivel nacional, territorial o empresarial, los indicadores a planificar deberán adaptarse a los requerimientos y necesidades de dicha instancia.

A *nivel nacional* los indicadores incluyen los de contenido global o macroeconómico que representan las relaciones económicas de la economía nacional en su conjunto y otros que caracterizan el funcionamiento y eficiencia de las principales ramas y sectores del país.

A *nivel territorial* estos indicadores expresan las actividades y metas del territorio e incluyen las producciones, actividades y servicios de subordinación local que realizan los órganos del Poder Popular.

A *nivel empresarial* se desarrollan en primera instancia las decisiones de planificación, es el lugar donde se ejecutan y materializan las distintas producciones, servicios y hechos económicos.

2.4 PLANIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES SECTORES DE LA ECONOMÍA NACIONAL

2.4.1 Planificación de la Industria

La industria desempeña un papel esencial en el proceso de reproducción ampliada de la sociedad y en la creación de la base técnico-material para el desarrollo sostenido de la economía en su conjunto.

El objetivo básico de la producción industrial es lograr el máximo nivel de producto final, con una determinada composición y calidad, mediante el mejor aprovechamiento de los recursos productivos disponibles.

Así mismo estos planes deberán posibilitar la introducción de nuevos productos industriales con el objetivo de incrementar nuevos fondos exportables y sustituir importaciones.

En los planes de producción industrial se incluyen tanto las ramas productoras de bienes de amplio consumo como las de equipos y bienes intermedios. De acuerdo con las características propias de las ramas, el sistema de indicadores del plan de producción industrial está constituido por:

- indicadores de producción;
- indicadores de eficiencia; e
- indicadores de capacidad.

Indicadores de producción: Caracterizan el volumen de producción industrial que se planifica tanto en físico como en valor, ejemplos de ello son la generación de electricidad, la producción nacional y refinación de petróleo, las producciones de níquel, cemento, neumáticos, pinturas, productos plásticos, equipos médicos, muebles, acero, barras corrugadas, medicamentos y vacunas, jabones y detergentes, harina de trigo, productos lácteos, yogurt de soya, carne de cerdo en bandas, conservas de frutas y vegetales, refrescos, entre otros.

Indicadores específicos de eficiencia: gasto de materia prima por unidad de producto final, factor de disponibilidad, consumo de combustible por unidad de generación eléctrica, rendimiento industrial, ficha de costo total, ficha de costo en divisas, costo por peso, rendimiento de las áreas en explotación, etc.

Indicadores de capacidad: La determinación de la capacidad productiva y su grado de utilización, son elementos básicos para la elaboración y fundamentación del plan de producción industrial. Esta debe calcularse anualmente para determinar el aprovechamiento de las reservas de producción.

Las principales ramas industriales de Cuba son la Industria Básica (electricidad, petróleo y gas, níquel, cemento, pinturas, neumáticos y producción de medicamentos), la Industria Ligera, Industria Sideromecánica, la Biotecnología, Industria Alimenticia, Industria Pesquera, la Industria de Materiales de la Construcción y la Industria Deportiva.

En Cuba, la planificación de las actividades en estas ramas se lleva a cabo básicamente a partir de las capacidades productivas de estas y los niveles demandados para las exportaciones, la sustitución de importaciones y el consumo nacional, teniendo en cuenta las posibilidades de recursos materiales y financieros existentes.

2.4.2 Planificación de la Producción Agropecuaria

La producción del sector agropecuario es de gran trascendencia para la conformación del plan de la economía nacional, por su incidencia directa en el consumo de alimentos, la generación de fondos exportables y la sustitución de importaciones.

La planificación de la producción agropecuaria tiene como objetivo principal garantizar el volumen, surtido y calidad de los productos en correspondencia con la demanda. La elaboración del plan del sector agropecuario deberá tener en cuenta tanto las tres formas de propiedad existentes (estatal, cooperativa y privada) como las diferentes ramas del sector, ya que presentan particularidades diferentes. Estas ramas son:

-
- Agricultura no cañera (cultivos varios, frutales, arroz, frijoles, etc.).
 - Ganadería (incluye la vacuna, la porcina, la avícola, el ganado menor)
 - Forestal.
 - La agricultura cañera.

En nuestro país existen dos Ministerios vinculados a la producción agropecuaria, el Ministerio de la Agricultura (MINAGRI) y el Ministerio del Azúcar (MINAZ).

El Ministerio del Azúcar aunque su tarea básica es la atención a las plantaciones cañeras y la producción industrial de azúcar, también es un importante productor en algunos renglones de producción agropecuaria.

Son indicadores de la producción agropecuaria:

Indicadores de producción: producción de viandas, hortalizas, frutales, cítricos, tabaco agrícola, café, huevos, leche fresca de vaca, miel de abejas, arroz, carne vacuna y de cerdo en pie, producción de piensos, área bajo riego, madera aserrada, entre otros.

Indicadores de eficiencia: rendimiento por hectárea de las distintas producciones agrícolas, porcentaje de vacas en ordeño, litros de leche por vaca, peso promedio del ganado al sacrificio, mortalidad del rebaño, partos por puerca, carne por reproductora, huevos por gallina, promedio de gallinas ponedora, costo del huevo en divisas, conversión pienso/huevo, rendimiento por colmena, etc.

En la agroindustria azucarera, la agricultura cañera constituye el eslabón inicial y factor decisivo del aseguramiento y desarrollo de toda la actividad azucarera, dado que garantiza la materia prima para la producción de azúcar. Entre los principales indicadores de producción y eficiencia, están:

Indicadores de producción: caña a moler en zafra, producción de azúcar crudo base 96°, producción de azúcar refino, mieles finales, alcohol natural, alcohol deshidratado, alcohol técnico, levadura seca, tableros de

bagazo, producción de electricidad, carga transportada por ferrocarril, entre otros.

Indicadores de eficiencia: rendimiento agrícola por hectárea de la caña, costo de producción de la caña, rendimiento industrial base 96°, costo de producción del azúcar crudo, aprovechamiento de la capacidad instalada, índice de obtención de mieles finales, índice de intensidad energética, índice de gasto de fuel oil en la producción de azúcar refino y alcohol, etc.

2.4.3 Planificación de la Actividad Turística

La evolución del turismo en los últimos años y el papel que ha venido desempeñando en la recuperación de otras ramas de la economía del país, ha determinado que la planificación de esta actividad tenga una atención priorizada con el objetivo de lograr los mayores resultados económicos posibles.

El plan de la actividad turística se conforma por todas las entidades que clasifican en la misma e incluye lo referido al alojamiento, la gastronomía, el transporte, el comercio minorista y otros servicios que se ofrecen al turista en la red hotelera o en entidades extra-hoteleras asociadas a ellas.

En dicho plan, se incluyen los indicadores específicos de nivel de actividad y eficiencia correspondiente al MINTUR, Campesinato Popular, Habaguanex y otras entidades turísticas. Estos son:

Indicadores de nivel de actividad: el indicador fundamental de este sector es el de los ingresos turísticos totales, que no es más que la suma de los ingresos directos (alojamiento, gastronomía, etc.) y aquellos que se obtienen por concepto de otros servicios al turismo como los ingresos aeroportuarios. Aunque también se planifican la cantidad de visitantes, los turistas día, utilidad ante impuestos, índice de ocupación, habitaciones día existentes, ingresos por transporte turístico, etc.

Indicadores de eficiencia: gasto por peso de ingresos, porcentaje de ocupación, ingreso por habitaciones, aportes en CUC, amortización de

préstamos, rotación de cuentas por cobrar, rotación de inventarios, coeficiente de aprovechamiento del parque automotor, ingreso por vehículo existente, entre otros.

2.4.4 Planificación de la Actividad de Transporte y Comunicaciones

El objetivo fundamental en la planificación del transporte, es garantizar la satisfacción de la demanda de servicios de transportación de la economía nacional y la población, así como elevar su eficiencia a partir del empleo racional de los recursos materiales, humanos y financieros.

La planificación de los servicios de transporte implica el examen previo y de conjunto de una serie de aspectos ramales y territoriales que, al relacionarse con la transportación propiamente dicha, conforman el proceso de circulación de las cargas y los pasajeros.

La planificación del sector transporte incluye las ramas y subramas de Transporte Ferroviario, Transporte Automotor (ómnibus, camiones, autos), Transporte Marítimo y Transporte Aéreo.

En la actividad de transporte se incluyen las actividades correspondientes a transporte total de pasajeros, servicios de ómnibus, carga por camiones, transporte ferroviario, transporte marítimo, operaciones de carga y descarga portuaria y transporte aéreo, vinculadas a diferentes OACE como el MITRANS, CAP, MINAGRI, MINAZ, MICONS, MINCIN, MINBAS, MINAL, IACC y AEROGAVIOTA.

Indicadores de nivel de actividad: pasajeros a transportar en las distintas modalidades de ómnibus, carga a transportar por camiones y ferrocarril, tráfico de carga, cantidad de buques existentes, capacidad promedio de la flota, carga marítima de importación, cargas de cabotaje, carga portuaria operada de importación y exportación, movimiento de contenedores, pasajeros nacionales e internacionales transportados por avión, entre otros.

Indicadores de eficiencia: coeficientes de aprovechamiento de la carga y el recorrido, costo por tonelada kilómetro transportada, índice de

explotación de la flota, ingreso por tonelada de peso muerto de capacidad promedio de la flota, porcentaje de cumplimiento del itinerario, etc.

La actividad de la Informática y las Comunicaciones tiene en nuestro país una función estratégica y social primordial para la dirección de la economía, la defensa y la utilización de sus servicios por parte de la población.

Los servicios de comunicaciones y la electrónica constituyen actividades heterogéneas. Comprende los servicios básicos de telefonía, correos, telegráficos, de radiodifusión y televisión tanto nacionales como internacionales, de prensa y filatéticos y los servicios informáticos.

La planificación en estas esferas tiene como objetivo fundamental cuantificar los principales indicadores físicos de producción y servicios, capacidades de los medios de comunicaciones, nivel de calidad en la prestación de servicios de comunicaciones e informáticos así como desarrollar la industria del software.

La producción y los servicios básicos que conforman las principales actividades en este sector son: la telefonía, el correo, la producción y comercialización de sellos, los servicios de radio y televisión (nacional e internacional), así como la industria electrónica y la informática.

2.4.5 Planificación del Comercio Interior, Alimentación Pública y Servicios Comerciales

La planificación de este sector tiene como objetivo esencial garantizar de forma racional y eficiente la circulación mercantil interna. Para la elaboración de la propuesta de planes se tendrán en cuenta los programas existentes para la mejora y crecimiento del consumo de la población. Sus indicadores principales son:

Comercio Minorista: considera las ventas de alimentos y mercancías a la población para su consumo personal a través de la red organizada de comercio al por menor (bodegas, tiendas, supermercados, pescaderías, panaderías, mercado agropecuario, mercado de artículos industriales y artesanales, ópticas, farmacias, garajes y otros).

Alimentación Pública: comprende las ventas, fundamentalmente, a través de la red gastronómica, de los bienes que se someten a un proceso de elaboración y preparación (comestibles, jugos, fiambres y otros) y además los que no requieren elaboración alguna por su condición de listos para la venta (bebidas alcohólicas, cervezas, maltas, tabacos y cigarros, etc).

Circulación Mercantil Minorista: comprende las ventas realizadas por el comercio minorista y la Alimentación Pública a la población en moneda nacional y divisas, para su consumo personal y es el indicador fundamental de este tipo de comercio. Son indicadores específicos de la circulación mercantil:

- Productos Alimenticios o Comestibles.
- Productos Normados.
- Productos Industriales.
- Productos Mercado Paralelo.
- Otras Ventas.

Servicios Comerciales y Personales: Comprende los servicios que se planifica prestar a la población, los cuales se clasifican en servicios industriales y personales.

Servicios de naturaleza industrial: Son las reparaciones de equipos electrodomésticos y otras reparaciones menores (relojerías, calzado, muebles, entre otros).

Servicios personales: son los servicios de peluquerías, barberías, alquileres de trajes y fotografías, entre otros.

2.4.6 Planificación de la Actividad de Construcciones

Dentro de la economía nacional las construcciones se interrelacionan con todas las ramas de la economía, ya que dan respuesta a las demandas de nuevas instalaciones, la ampliación y restitución de capacidades productivas o de servicios; influyendo decisivamente en la producción material y las condiciones de vida de la población.

Su objetivo fundamental es ejecutar las construcciones necesarias al país, así como mantener las instalaciones existentes.

En la actividad de Construcciones el indicador fundamental lo constituye la producción de construcciones, que representa el valor de los trabajos de construcción ejecutados mediante contratos con empresas y organismos estatales especializados, los que se contraten con otras entidades aunque no sean especializadas en la construcción (MINAGRI, MINAZ, Poder Popular, etc.) así como los ejecutados con medios propios por la empresa estatal.

Se expresa como valor de la construcción bruta y constituye el indicador más general de la actividad constructiva y permite medir de forma agregada la dinámica de estas producciones y la interrelación con otras categorías e indicadores del plan. Se consideran además indicadores principales:

Indicadores del nivel de actividad: producción de áridos, bloques de hormigón, lozas, azulejos, tejas, canalones, tanques, valor de la producción de construcciones, monto ejecutado en construcción y montaje, proyectos, reparaciones, mantenimientos, etc.

Indicadores de eficiencia: kilos de cemento por m³ de hormigón, m³ de hormigón por m³ de madera, etc.

Además del Ministerio de la Construcción, son importantes organismos constructores el MINAGRI, MINAZ, MINTUR, MITRANS, CUBALSE, MININT y MINFAR, entre otros, que aseguran con sus propias fuerzas constructivas una parte importante de sus programas de desarrollo inversionista y el mantenimiento constructivo de sus entidades.

2.5 LA PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL Y EN LAS UNIDADES PRESUPUESTADAS

2.5.1 En las Empresas

El plan económico anual de la empresa consiste en las proyecciones que realiza la misma con sus elementos de análisis después de incorporadas las directivas de la Unión de Empresas, organización superior empresarial y organismo a que está subordinada. Cada empresa al inicio del año debe contar con un plan, el cual debe ser aprobado por el Jefe de OACE o Presidente del CAP correspondiente.

El contenido e indicadores del plan anual de cada empresa, Grupo Empresarial o Unión de Empresas está en dependencia de su objeto empresarial y en correspondencia con la actividad específica que ejecuta.

Los resultados de la planificación empresarial se expresan en lo fundamental en el Plan Económico y la Proyección Estratégica de la Empresa.

El *Plan Económico de la Empresa* consiste en las metas y proyecciones que esta se propone en producción y servicios, inversiones, exportaciones, suministros, eficiencia, etc, para un determinado año planificado y en el marco de un proceso integrado de planificación con la Unión de Empresas y OACE a que se subordina institucionalmente.

Por su parte, la *Proyección Estratégica* es el conjunto de actividades que la empresa debe proponerse para apoyar y poder alcanzar el plan económico, tales como medidas concretas para reducir costos, introducir nuevos productos, negocios conjuntos, asimilación de nuevas inversiones, estudios de mercado, apertura de nuevos mercados de exportación, la imagen de la empresa y sus productos, nuevas tecnologías y desarrollo tecnológico, capacitación, etc.

A los efectos del proceso de planificación, es decisiva la información y participación activa de los trabajadores en los análisis de la propuesta

de plan en las diferentes etapas de su elaboración y control, recogiendo en Asambleas Sindicales convocadas a este fin, sus opiniones y sugerencias, formalizando de esa forma su compromiso ante las metas y desarrollo de su empresa.

Tal como se mencionó en el Tema I el proceso de planificación empresarial está regulado por la Resolución 276 del MEP del año 2003, que actualiza los procedimientos, mecanismos e indicadores que deben tener en cuenta las empresas al elaborar su plan.

El plan de la Empresa debe contener fundamentalmente los siguientes aspectos:

- Plan de producción y servicios.
- Plan de portadores energéticos.
- Eficiencia.
- Plan de inversiones.
- Empleo y salarios.
- Presupuesto de ingresos y gastos en moneda convertible.
- Ciencia, tecnología y medio ambiente.
- Defensa.

Plan de Producción y Servicios: Abarca todo lo relacionado con la planificación de todos los bienes y servicios que se producen en la entidad (cantidad, calidad, organización de la producción, utilización de las capacidades, etc). Puede expresarse en indicadores físicos o en valor como nivel de actividad, producción, ventas o ingresos totales. Para cuantificar de forma sintética el conjunto de producciones y servicios de una empresa, se utilizan los indicadores Producción Mercantil (PM) y Valor Agregado (VA).

Portadores Energéticos: Se le denomina comúnmente portadores energéticos al petróleo, la gasolina, el diesel, el gas y demás derivados del petróleo, el carbón así como la energía eléctrica, ya sea producida por cualquiera de estos combustibles fósiles o por fuentes renovables de energía como la eólica, solar, la biomasa, etc.

La planificación del consumo y los gastos en portadores energéticos es fundamental y requiere de una adecuada diferenciación,

atendiendo a su limitado suministro y el precio del petróleo en el mercado mundial.

Para ello cada entidad deberá elaborar un análisis detallado de su consumo y un balance energético de las distintas fuentes que emplea, proyectando medidas de ahorro, tanto tecnológicas y de sustitución de materias primas como de control, que permita disminuir racionalmente los consumos, cuyos resultados deberán contemplarse en el plan de la entidad.

La nomenclatura de indicadores a analizar y proyectar para elevar la eficiencia de su utilización dependerá de las particularidades de cada rama y actividad.

La mayor parte del consumo de combustible se genera en:

- Actividades tecnológicas.
- Actividades de transporte.

En las actividades tecnológicas es fundamental verificar las normas de consumo establecidas para cada equipo y compararlas tanto con los consumos reales obtenidos como con los consumos proyectados en el plan.

En las actividades del transporte es muy importante conocer el rendimiento de combustible de los vehículos, expresado sintéticamente en el indicador kilómetros / litro.

Los indicadores de eficiencia en el consumo de combustibles y en particular los referidos a la utilización del transporte asumen una particular relevancia. Entre los índices más importantes de eficiencia en el transporte se encuentran los asociados al aprovechamiento de la capacidad de los equipos de transporte de carga en relación a la carga real transportada, expresados en el coeficiente de aprovechamiento de la carga (CAC) y el coeficiente de aprovechamiento del recorrido (CAR).

Estos índices deben revisarse periódicamente, y en base a ello elaborar las normas a utilizar en la planificación del consumo de combustible, las cargas y los recorridos, de acuerdo a la estructura y características

del parque de equipos, las normas del fabricante y el estado técnico de dichos medios.

Eficiencia: El incremento de la eficiencia es uno de los objetivos básicos de la planificación. Como regla, todos los indicadores que representen recursos a utilizar, como son los gastos materiales, el fondo de salarios, los servicios comprados, gastos de estimulación, gastos financieros, etc. deberán planificarse con un crecimiento inferior al de los indicadores de nivel de actividad, producción o servicios.

Para ello, el plan de la entidad debe recoger indicadores que permitan medir el nivel técnico-organizativo de la entidad, la eficiencia en la utilización de los medios de producción, recursos materiales, laborales y salariales así como la reducción de los costos de producción.

Plan de Inversiones: “En cada Empresa se elabora un plan de inversiones que abarca desde la fase de evaluación económica, previo al inicio de la ejecución, hasta la creación, ampliación y modernización, puesta en explotación y asimilación de los fondos básicos con el objetivo de incrementar la calidad de la producción o servicio, aumentar su eficiencia, crear nuevas capacidades, y/ o ampliar o mejorar las existentes, según sea el caso” (Res 276/03, MEP). Además en dicho plan se debe valorar la posibilidad de incorporar nuevas tecnologías e innovaciones.

El proceso inversionista consta de tres fases:

- el programa de preparación de las inversiones;
- elaboración del plan de ejecución de inversiones del periodo; y
- el proceso de ejecución y puesta en explotación de dichas inversiones.

En el Programa de Preparación de las Inversiones, las empresas estructuran toda la fundamentación técnica de la inversión a partir de elaborar el Estudio de Factibilidad donde se determinan los objetivos que se persiguen, los antecedentes, y se realiza la evaluación económica - financiera de la inversión, entre otros elementos que avalen la propuesta. Este documento es presentado al MEP, OACE o CAP en dependencia si la inversión es nominal o no nominal a los efectos de su evaluación, aprobación y tratamiento en el plan de la economía nacional.

En el Plan de Ejecución de las Inversiones la empresa proyecta los gastos en que se van a incurrir mediante un adecuado análisis de la eficiencia económica. Además realiza un estudio detallado de los consumos de los portadores energéticos con el propósito de realizar un uso óptimo de los mismos en la ejecución de la inversión y precisa la estructura tecnológica necesaria.

A partir de su aprobación en el plan de inversiones se programa el proceso inversionista, que no es más que las distintas acciones y actividades constructivas, instalación de equipos, cronograma de ejecución, etc., necesarios para ejecutar una inversión.

Vale la pena destacar, que estas fases que integran el proceso inversionista son válidas no sólo en el sector empresarial sino en la planificación de las inversiones a cualquier nivel.

Empleo y Salarios: Agrupa el análisis y las medidas de organización del proceso de producción, estructuras, plantillas de cargos, sistemas de pagos y estímulos y planes de capacitación.

Son indicadores a planificar:

- la necesidad de trabajadores;
- medidas salariales;
- el fondo de salarios;
- la productividad del trabajo; y
- la correlación salario medio / productividad

En esta categoría del plan los indicadores más utilizados son el de Productividad del Trabajo (PT) y la relación Salario Medio / Productividad.

Presupuesto de Ingresos y Gastos en Moneda Convertible: Es la expresión financiera en pesos cubanos convertibles (CUC) del plan económico de la entidad. Este presupuesto es el principal instrumento que se utiliza para planificar, asignar y controlar las divisas de cada entidad y lo elaboran tanto las que operan totalmente en divisas como aquellas que lo hacen parcialmente.

El presupuesto en moneda convertible muestra todas las fuentes en CUC que dispondrán para el periodo planificado, los destinos en que se propone emplearlas para su gestión así como el aporte en divisas. Debe ser avalado por el OACE a que están subordinadas y finalmente revisado y aprobado por el MEP.

El aporte en divisas planificado a la Caja Central del Estado, constituye la prioridad central de cada empresa o entidad. También son muy importantes en la planificación financiera de las empresas el Estado de Resultados Planificado y el Plan Financiero.

El Estado de Resultados Planificado es la expresión financiera de todas las operaciones de ingresos y gastos corrientes que se proyecten por la entidad, independientemente de la moneda en que se realicen, lo que permite proyectar la utilidad o pérdida para el periodo planificado.

Por su parte, el Plan Financiero permite evaluar la situación financiera que tendrá la entidad en cada periodo del año, mediante la proyección por etapas de las fuentes de ingresos y sus destinos. Este balance permitirá conocer si existe superávit o déficit en todo el periodo o en algún momento del año, para modificar lo previsto o lograr alternativas que restablezcan el equilibrio financiero de la entidad.

Ciencia Tecnología y Medio Ambiente: Incluye la planificación de las investigaciones científicas, los trabajos de desarrollo, la innovación, las medidas para la elevación de la calidad, los trabajos de normalización, metrología y control de la calidad, las medidas para la protección del medio ambiente y la reducción de fuentes de contaminación, así como los recursos destinados a su aseguramiento.

La proyección de estas actividades por parte de la empresa está orientada a la más rápida introducción de los resultados de los programas científico-técnicos para propiciar una elevación de la eficiencia económica de la entidad, aumentar la calidad y el ahorro material.

Defensa: Comprende todo lo relacionado con la satisfacción de las demandas de la defensa para situaciones excepcionales en tiempo de paz, las necesidades de la Defensa Civil así como garantizar los objetivos económicos previstos en interés de la defensa. Incluye además la elaboración de los planes de la entidad para tiempo de guerra.

La satisfacción de las necesidades de la defensa deben ser consideradas dentro de los planes corrientes de producción, abastecimientos, inversiones, salarios, divisas y planes financieros de cada entidad. Una vez elaborado dicho plan, debe ser conciliado con las instancias de gobierno del territorio.

2.5.2 En las Unidades Presupuestadas

Por su parte, las Unidades Presupuestadas, deben participar igualmente en los procesos de elaboración del plan, cuyos mecanismos de planificación deberán adecuarse al sistema de gestión de estas entidades.

La planificación en estas unidades debe estar dirigida en primer lugar a la ejecución y control del Presupuesto del Estado asignado a dicha actividad, así como también al mejoramiento de su gestión, una mayor calidad y rapidez de los servicios que brinda, la normación y reducción de gastos, la programación y control del mantenimiento y las nuevas inversiones que ejecuten así como un empleo más eficiente de la fuerza de trabajo y los recursos disponibles.

Actualmente se impulsa una participación más activa e integral de las entidades presupuestadas en los procesos de planificación.

2.6 LA INFORMACION ESTADISTICA Y LOS INSTRUMENTOS DE CONTROL DEL PLAN

2.6.1 La Información Estadística

Para el trabajo de planificación es necesario contar de forma permanente con información actualizada sobre la producción y servicios, los abastecimientos, las inversiones y demás factores que intervienen en el proceso de producción. No se puede elaborar el plan o presentar propuestas, con información atrasada o desactualizada, pues puede conducir a una fundamentación parcial o un análisis incorrecto.

La primera fuente de información a que debe acudir un planificador es a las estadísticas.

En Cuba existe un sistema estadístico nacional y una institución encargada de acopiar, procesar y difundir la información estadística oficial del acontecer económico y social del país, desde la base hasta el nivel nacional, que es la Oficina Nacional de Estadísticas (ONE), órgano con rango de Oficina Nacional y subordinado al Ministerio de Economía y Planificación.

Para el desarrollo de sus funciones estatales dispone de un alto grado de autonomía, contando con dependencias en todas las provincias y municipios del país, llamadas Oficinas Territoriales de Estadística (OTE) y Oficinas Municipales de Estadística (OME), respectivamente, las que se subordinan directamente a la Oficina Nacional y no a los gobiernos territoriales.

Todas las entidades del país, como las empresas, unidades presupuestadas, territorios y organismos, están obligadas a llevar sistemáticamente el registro estadístico de sus operaciones e informar regularmente a la OME de su territorio.

Esta información es importante en primer lugar para la propia entidad, para llevar un control de sus actividades, poder conocer el

cumplimiento del plan y dónde se encuentran los principales problemas o dificultades que afronta.

La misma es procesada escalonadamente a los niveles municipales, provinciales y nacionales según sus características, y con ello se informa a las diferentes instancias del Gobierno para conocer la marcha de la economía, los diferentes asuntos de carácter social y estatal así como para la toma de decisiones sobre estos temas.

Las principales informaciones estadísticas son las siguientes:

- Información estadística de interés nacional captada y circulada por el Sistema Estadístico Nacional (SIEN).
- Información estadística de interés ramal captada y circulada de los Sistemas estadísticos Complementarios (SIEC) de los OACE.
- Información estadística de carácter específico compilada por los propios OACE, empresas, unidades presupuestadas y territorios para uso local.
- Los resultados de censos y encuestas que se realizan para determinados fines. Un ejemplo de ello puede ser el Censo de Población y Viviendas, el Censo de Ganado, la Encuesta de Hogares, entre otras.
- Diferentes análisis y proyecciones demográficas.

Parte de esta información estadística, se publica regularmente en las distintas instancias para facilitar su utilización y que sirva como instrumento de dirección.

A nivel nacional se publican anualmente diferentes síntesis en Boletines tales como “Cuba: Panorama Económico y Social”, “Indicadores Sociales por Territorios”, “Cuba en Cifras”, entre otros. La publicación estadística oficial del país, a los efectos nacionales e internacionales, es el Anuario Estadístico de Cuba que con carácter anual es publicado por la ONE.

Aunque la información estadística oficial es fundamental, no siempre es suficiente. Existe otro tipo de información más puntual y en cierta medida de carácter operativo, que debe obtenerse por esfuerzos propios del planificador, que deben estar presentes en todo momento.

2.6.2 Los Instrumentos de Control del Plan

Una vez aprobado el plan, tanto las empresas y entidades como los órganos de gobierno territoriales y nacionales requieren controlar sistemáticamente su cumplimiento, con el fin de prever a tiempo los efectos negativos de posibles inejecuciones y adoptar las medidas correctivas pertinentes.

El seguimiento de la marcha de la economía y el estado de cumplimiento de los planes permite contar además con la información necesaria para la introducción de ajustes o correcciones a la ejecución del plan en curso así como a las propuestas de plan del año siguiente y proyecciones posteriores.

A nivel nacional, el cumplimiento de los planes trazados y la marcha de la economía se controlan a través de diferentes medios como son:

- los informes y datos estadísticos publicados por la ONE;
- reuniones del Consejo de Ministros;
- las visitas de Control Gubernamental;
- informes trimestrales sobre la marcha de la economía que elabora el MEP;
- diferentes despachos y reuniones de trabajo de control con los OACE para revisar determinados asuntos; y
- visitas de trabajo a empresas y entidades.

A nivel territorial, los CAP y CAM instrumentan procedimientos similares.

En las empresas, Unidades Empresariales de Base y Unidades Presupuestadas, las administraciones deben crear los mecanismos de control del plan adecuados a sus características. En esto debe jugar un papel fundamental la participación de los trabajadores en el análisis y chequeo periódico del cumplimiento del plan en sus respectivas asambleas sindicales.

La organización del Sistema Nacional de Control del Plan está regulada por la Resolución 131/2007 emitida por el MEP “Indicaciones para el Control de la Actividad Económica”. En la misma se establecen las di-

ferentes actividades cuyo control se priorizará, la información a brindar y su periodicidad.

Son objeto de control central:

- El plan de comercio exterior, los presupuestos en CUC y el balance de divisas del país.
- El proceso inversionista, los programas priorizados y la asignación de materiales seleccionados de la construcción.
- Los portadores energéticos y el programa de energía.
- La actividad empresarial de un grupo seleccionado de importantes empresas.
- La actividad económica en los territorios.
- Los alimentos y otras producciones agropecuarias.
- Los servicios sociales básicos y los programas de la Batalla de Ideas.

El adecuado control del plan contribuirá además a:

- El cumplimiento de los objetivos definidos en el plan, maximizando la eficiencia en la utilización de todos los recursos disponibles y en particular las divisas, dando respaldo a los objetivos y prioridades definidas en el plan.
- Un consumo más racional en los portadores energéticos y al cumplimiento de los planes de ahorro previstos.
- Una mayor racionalidad en la ejecución del proceso inversionista y una elevación del control sobre los recursos asignados para las inversiones.
- La elevación constante de la productividad del trabajo y su adecuada relación con el salario medio.
- La disminución de los costos de producción y los gastos asociados a la producción y los servicios.

2.7 ORGANIZACIÓN Y ETAPAS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

La elaboración del plan anual constituye un proceso continuo de interacción a lo largo de todo el año, en el que participan el Gobierno, los Organismos Centrales del Estado, los Gobiernos Provinciales y Municipales, las Empresas y Unidades Presupuestadas de todo el país.

El proceso de planificación se rige por las indicaciones y procedimientos establecidos en la Metodología del Plan, los que se actualizan periódicamente.

Este proceso comienza a principios del año, momento en que se realizan diferentes análisis y tareas preparatorias, tanto internos en el MEP como de conjunto con otros Organismos.

Estas actividades consisten en la realización de estudios de apoyo, análisis integrales de las ramas y la eficiencia económica, estudios de mercados y precios, evaluación de distintas alternativas de inversión así como el examen del entorno internacional, la situación de las finanzas internas y externas, cambios institucionales, los efectos de nuevas medidas organizativas o regulatorias así como cuestiones coyunturales, como los derivados de afectaciones climáticas.

A partir del año 2007, se instrumentaron diversos cambios en el proceso de planificación anual para contar con una versión de plan en fechas más tempranas, a fin de disponer de más tiempo para la previsión y el análisis, la compatibilización de metas y cifras y la adopción de decisiones por parte del Gobierno.

Asimismo, se revitalizó la participación organizada de los trabajadores en la discusión y análisis de plan, en particular, de las metas, compromisos y niveles de eficiencia de su empresa o entidad, en las diferentes etapas de su elaboración, mediante la programación a lo largo del año de asambleas convocadas con este propósito.

En forma de esquema, el proceso de planificación anual consta de las siguientes etapas fundamentales:

1ra Etapa

- El MEP elabora internamente durante los primeros meses del año un modelo global para el conjunto de la economía, que incluye un grupo seleccionado de indicadores como las principales proporciones macroeconómicas, producciones y exportaciones fundamentales y una primera versión del balance de divisas del país.
- En la elaboración de este modelo global participan la mayoría de los Ministerios y algunas grandes empresas a través de un proceso de consultas y la entrega de diversos datos e informaciones.
- Con estos elementos, el MEP formula una primera versión del plan, la cual presenta para su aprobación al Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.
- El Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros analiza la propuesta presentada, emitiendo las orientaciones correspondientes.
- Paralelamente, en este período las empresas y Consejos de la Administración trabajan internamente en la elaboración de proyecciones preliminares de su nivel de actividad.

2da Etapa

- A partir de las indicaciones recibidas del Gobierno, los organismos y empresas elaboran de forma desplegada su propuesta de plan, momento en que también deben incorporar los criterios y sugerencias de los trabajadores del sector expresados en asambleas convocadas al efecto.
- Las empresas de subordinación nacional informan sus propuestas de plan a las Direcciones de Economía y Planificación de sus territorios, interactuando con éstas, quienes envían sus consideraciones a los organismos centrales respectivos.
- A principios del tercer trimestre, los OACE y Consejos de la Administración Provincial, en lo que a cada cual corresponde, deben presentar oficialmente al MEP su propuesta de plan para el próximo año.
- Esta propuesta es evaluada por el Ministerio de Economía y Planificación, efectuando las consultas pertinentes a los niveles superiores del Gobierno.

3ra Etapa

- El MEP conduce durante los meses de septiembre y octubre un proceso de compatibilización y conciliación de las diferentes metas y cifras, con los diferentes OACE y Consejos de la Administración Provincial, elaborando una propuesta definitiva de plan.
- Como parte de este proceso y previo a su presentación al Gobierno, se efectúan reuniones con los ministros de los principales OACE para precisar aspectos puntuales de la propuesta.
- La propuesta definitiva de plan, el MEP la somete a la aprobación del CECM en cuarto trimestre del año, la cual es examinada en reunión del Consejo de Ministros para su aprobación.
- En esta misma etapa, los trabajadores de todo el país en sus asambleas se pronuncian en torno a la propuesta de plan de sus respectivas entidades y analizan los resultados a alcanzar y las posibilidades de una mayor eficiencia.
- En el mes de diciembre, el plan es presentado y discutido con la Comisión de Asuntos Económicos de la Asamblea Nacional del Poder Popular y posteriormente en el pleno del Periodo Ordinario de Sesiones de la propia Asamblea, proceso en que el plan es finalmente aprobado.
- Entre diciembre-enero, el MEP emite oficialmente el Plan a los OACE, mediante un proceso denominado Emisión del Plan, quienes inmediatamente lo desagregan a las empresas subordinadas.
- A partir de las cifras emitidas, las empresas ajustan su proyecto inicial de plan a las directivas y orientaciones finalmente aprobadas por el Gobierno y la Asamblea Nacional.

La culminación de esta etapa se superpone con los primeros pasos de elaboración del plan del año siguiente, como parte de un ciclo continuo y permanente de la planificación nacional.

El proceso antes mencionado se complementa con actividades de evaluación y control del plan y de sus principales componentes. En el proceso de formulación del plan, la evaluación de alternativas es esencial incluyendo cuando corresponda simulaciones respecto de variables significativas (evaluación ex -ante).

El control de la ejecución y la evaluación de procesos permiten introducir oportunamente las correcciones necesarias cuando se producen desviaciones o cambios relevantes en el entorno.

Finalmente, la evaluación de resultados y la evaluación de impactos (evaluación ex -post) permite mejorar las políticas, programas y proyectos así como los propios procesos y metodologías de planificación. En este sentido, la evaluación es un factor clave en el proceso de perfeccionamiento permanente de la planificación como instrumento de dirección superior de la autoridad.

2.8 EL PROCESAMIENTO AUTOMATIZADO DEL PLAN

La dinámica de trabajo que impone el proceso de planificación en nuestra economía, unido a los crecientes requerimientos informativos por parte de los usuarios, ha introducido una mayor complejidad en el procesamiento del plan.

El trabajo de los sistemas internos del MEP se sustenta, en lo fundamental, en la gestión, captación, procesamiento y análisis de datos, así como la tramitación de información imprescindible para la toma de decisiones estatales y la elaboración de estrategias económicas y sociales en los distintos niveles de gobierno.

Para ello, ha sido necesaria la creación de una infraestructura tecnológica capaz de brindar soluciones automatizadas para las principales tareas del plan y su control.

Para la automatización de las tareas fundamentales en la elaboración del Plan de la Economía Nacional y su adecuado control, en el Ministerio de Economía y Planificación existen 25 sistemas y aplicaciones.

Estos sistemas automatizados se apoyan en un módulo central de gestión de bases de datos centralizadas (SGBDC), que permite operar en

forma computacional un importante volumen de información generado en el análisis y discusión de las propuestas de planes que presentan al MEP los OACE y los CAP.

En este sistema se utilizan tecnologías de punta, disponiendo de un servidor central y uno de respaldo, bajo un esquema cliente-servidor y con una administración de base de datos relacional. Ello funciona sobre la base de una plataforma Windows como sistema operativo y los servidores están disponibles las 24 horas y los siete días de la semana en una red (LAN) que tiene 270 terminales de clientes conectadas en línea directamente al servidor central.

El trabajo en el SGBDC, por su configuración de cliente - servidor donde múltiples usuarios acceden a una base de datos única, exige confiabilidad, seguridad y protección de los datos, para lo cual se toman las medidas necesarias que permitan cumplir con estos requisitos.

Las categorías del plan que se procesan automáticamente a través de estos sistemas son las siguientes:

- comercio exterior;
- inversiones;
- producción;
- portadores energéticos;
- fuerza de trabajo calificada;
- balance de alimentos;
- balances de azúcar y mieles finales; y
- gastos de atención al hombre.

Otros sistemas utilizados son:

- control del plan;
- correlacionador de nomenclaturas y modelos estadísticos;
- número de aprobaciones y solicitud de compra de divisas;
- clasificadores generales de nomenclaturas del plan; y
- programas priorizados.

Actualmente se lleva a cabo un proceso de ampliación de la cobertura de la red del MEP con las Direcciones Provinciales de Economía y Planificación, que permita la creación de una red externa (WAN) y la conexión directa con las dependencias regionales de economía y planificación. Para ello se trabaja en la instalación de equipos de comunicación y computadoras en estas dependencias con el objetivo de que se conecten con el SGBDC desde sus oficinas.

Preguntas de Control

1. Exponga el papel de los organismos globales y sectoriales en el proceso de planificación.
2. Exponga cómo funciona la dinámica del proceso de planificación entre los OACE y las Uniones de Empresas y Empresas subordinadas.
3. Explique la vinculación de la empresa con el proceso de planificación nacional y el proceso de planificación hacia el interior de la empresa.
4. Caracterice las fases del proceso inversionista.
5. Fundamente por qué el proceso de elaboración del plan constituye un proceso continuo a lo largo del año.
6. Explique en qué consisten las actividades preparatorias del plan.
7. Exponga según su criterio, por qué es importante la participación de los trabajadores en la discusión de las metas, compromisos y planes de su empresa o entidad.
8. Explique sintéticamente en qué consisten las etapas fundamentales de elaboración del plan.

TÉCNICAS DE ANÁLISIS PREVIOS AL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

En su desempeño cotidiano, tanto en la fase preparatoria de elaboración del plan como en las etapas preliminares del proceso de planificación, el planificador debe utilizar diferentes técnicas y herramientas de trabajo, con el objetivo de sustentar y fundamentar adecuadamente las proyecciones y propuestas de planes, brindando un carácter más objetivo al análisis económico.

La experiencia ha demostrado que cuando los métodos económicos o administrativos utilizados para implementar las decisiones de planificación no parten de un adecuado fundamento y análisis objetivo de la situación, o se instrumentan de forma simplista o superficial, pueden proponerse entonces metas poco realistas, perdiéndose de esa forma las ventajas sociales de la planificación.

Según el asunto analizado o el sentido de la propuesta, el planificador deberá aplicar la herramienta más adecuada, lo que permitirá ampliar la gama de variantes y alternativas de análisis, antes de adoptar una decisión de planificación.

De estas técnicas, se detallan las siguientes, que pueden considerarse las más comunes y representativas. Algunas son de corte cualitativo y otras expresan numéricamente un resultado, pero ambas, igualmente importantes, complementan el análisis económico.

3.1 DIAGNOSTICO DEL POTENCIAL TÉCNICO-PRODUCTIVO

Este diagnóstico no es más que un análisis cualitativo de la situación técnica-productiva de la Rama / Actividad, mediante el examen de diferentes variables internas.

En particular, puede analizarse el estado técnico del equipamiento, el grado de depreciación y obsolescencia tecnológica, la situación del mantenimiento, las inversiones en proceso, calidad de sus producciones, la competitividad de sus productos, mercado, trayectoria de cumplimiento de los planes, nivel de aseguramiento de materias primas, situación de sus recursos humanos, nivel de calificación, preparación de sus cuadros de dirección, etc.

Permite resumir de forma sencilla una valoración integral de la Actividad que facilita identificar sus puntos fuertes y débiles así como posibles estrategias de desarrollo futuro.

3.2 BALANCE DE CAPACIDADES

El Balance de Capacidades consiste en la determinación cuantitativa de la capacidad de producción en un momento determinado, medida en unidades físicas y para un periodo de tiempo específico, de una unidad productiva, de servicios o una rama en su conjunto, que puede ser por turno de ocho horas, por día de trabajo, anual, etc., de acuerdo a las características de dicha producción.

Para elaborar este Balance, se debe partir de la capacidad teórica del equipamiento instalado según la capacidad de diseño informada por el fabricante, deducir la depreciación técnica por los años de explo-

tación, adicionar las nuevas capacidades derivadas de inversiones e innovaciones realizadas y a este resultado calcularle un coeficiente de explotación técnica, el cual debe tener en cuenta el régimen de trabajo, paradas tecnológicas por mantenimiento e índice de roturas, calculados según normas internacionales del sector o la experiencia acumulada.

Un esquema simplificado de un Balance de Capacidades pudiera ser el siguiente:

$$\text{Capacidad Disponible} = \text{Capacidad teórica inicial} - \text{depreciación técnica acumulada} + \text{Nuevas capacidades instaladas}$$

$$\text{Capacidad Real Actualizada} = \text{Capacidad Disponible} \times \text{Coeficiente de Explotación Técnica}$$

Este análisis puede realizarse de similar forma para una planta en particular, un proceso industrial, un sector o una rama en su conjunto.

La determinación de las capacidades reales existentes es fundamental para:

- conocer el nivel de utilización o subutilización de un equipo, un turno de trabajo, una planta o una fábrica;
- la planificación de un determinado nivel de producción;
- hacer compromisos de exportación; y
- elaborar propuestas para la sustitución de importaciones.

EJEMPLO 1

La Unidad No 3 de la fábrica de Fertilizantes de Nuevitas fue instalada en el año 1995 con una capacidad teórica de producción de 100 MT anuales de fertilizantes nitrogenados, iniciando sus operaciones en 1996. Según información técnica del suministrador extranjero, este tipo de equipamiento tiene una depreciación técnica del 2% anual. Durante los años 2004-2005 dicha planta recibió inversiones en algunas de sus áreas, que elevó en 10 MT su capacidad productiva. Es conocido que este tipo de fábricas, por su tecnología de avanzada, permite un coeficiente de explotación técnica del 95% de su capacidad.

Para determinar la capacidad actualizada de esta fábrica a considerar en el Plan 2006, efectuamos el siguiente cálculo:

	<u>MT</u>
Capacidad teórica según capacidad de diseño	100,0
<u>Menos:</u> Depreciación técnica acumulada 10 años x 2% anual = 20 % 20% x 100 MT = 20 MT	(20,0)
<u>Más:</u> Nuevas inversiones realizadas	10,0
CAPACIDAD DISPONIBLE	90,0
Coeficiente de explotación técnica Entonces (90 MT x 95%)	(95%)
CAPACIDAD REAL	85,5

A los efectos de la elaboración del Plan 2006 la capacidad de producción actualizada de esta fábrica es de 85,5 MT.

3.3 ANÁLISIS DE EFICIENCIA

Para realizar un análisis de eficiencia debe partirse de la identificación de los indicadores específicos para la rama o actividad en cuestión teniendo en cuenta los índices internacionales, los parámetros establecidos nacionalmente para dicha actividad y otros atendiendo las particularidades del análisis.

Estos indicadores pueden medirse en términos físicos (índices de consumo material, rendimiento por unidad de superficie o por unidad de capacidad instalada) o en valor (pesos de gastos por toneladas de

consumo, pesos de ingresos por peso de gastos, gastos de salarios por pesos de producción, etc.)

Entre los indicadores de eficiencia pueden citarse:

- Consumo de petróleo por KW de generación eléctrica.
- Conversión de pienso en huevos (kilos de pienso por 10 huevos).
- Quintales de producción de papa por hectárea.
- Litros de leche por vaca en ordeño.
- Consumo de cemento por tonelada de hormigón.
- Toneladas de carga transportada por litro de diesel.
- Pesos de gastos por turista.
- Gastos de salarios por producción realizada.

El análisis sistemático de la eficiencia permite valorar la marcha y tendencias de la actividad, la efectividad administrativa, las dificultades existentes, la necesidad de nuevas inversiones, el despilfarro, la explicación del por qué tan altos costos, políticas de ahorro a aplicar, la introducción de nuevas tecnologías, etc.

Estos análisis deben realizarse tanto para la actividad en su conjunto como para las distintas empresas o unidades empresariales de base que la integran, pues casi siempre existen significativas diferencias entre unas y otras, cuya identificación brindará importantes elementos de juicio sobre las deficiencias existentes, las reservas de productividad, decisión sobre inversiones, medidas posibles a adoptar, etc., determinantes para la elevación de la eficiencia.

Una muestra de lo anterior puede ejemplificarse con la avicultura. Dentro de una empresa avícola con buenos resultados globales y aceptables indicadores promedio de eficiencia, cuando se analizan los resultados de las distintas unidades de la empresa, se observan diferencias de eficiencia entre granjas, unas positivas y otras negativas, lo que muestra el carácter relativo de las estadísticas y la necesidad de profundizar en los análisis y llegar a conclusiones objetivas sobre las causas de las ineficiencias, que en gran medida se deben a factores subjetivos y de falta de atención y no por limitación de recursos materiales.

EJEMPLO 2

La empresa Avícola de Villa Clara obtuvo en el año 2006 un índice general de 250 huevos por gallina, índice considerado entre los mejores del país. Evaluando los resultados de sus diferentes unidades, los planificadores de la Empresa observaron los siguientes índices por granja:

U.M. Huevos por gallina

Granja 1	260	Granja 4	248
Granja 2	255	Granja 5	240
Granja 3	252	Granja 6	230

Analizando estos resultados, estudiaron las causas de estas diferencias, determinando que las granjas de peores resultados (Nos. 5 y 6) presentaban:

- altos índices de ausentismo los fines de semana;
- roturas en los comederos de las aves, ocasionado problemas de alimentación y por tanto pérdida de eficiencia; y
- problemas en el suministro de agua.

Valorando estos resultados la dirección de la Empresa analizó que:

- por estas causas se malgastaban unas 50 toneladas mensuales de piensos; y
- solucionando ambos problemas estas granjas podrían alcanzar un índice de huevos por gallina similar al de las restantes unidades de la empresa, con el mismo consumo de piensos.

Para solucionar esta baja eficiencia la dirección de la Empresa adoptó inmediatamente medidas de disciplina laboral y de inversiones para reparar comederos y mejorar el suministro de agua, y ya en el año 2007 ambas granjas elevaron el índice de puesta por gallina a más de 240 unidades, lo que le permitió planificar para el 2008 un aumento del indicador promedio de huevos por ave a 255 unidades por año.

3.4 ANÁLISIS DE REDUCCIÓN DE GASTOS

Los estudios de reducción de gastos, basados en las fichas de costos actualizadas, permiten identificar los elementos decisivos en la estructura de gastos de cada producción.

En base a ello, pueden proyectarse en el plan medidas específicas y concretas de reducción de gastos, tanto de orden tecnológico como organizativas, en las diferentes entidades.

Esta reducción de gastos permite:

- menores costos;
- disminuir pérdidas u obtener mayores ganancias;
- una mayor competitividad del producto;
- incorporar nuevos rubros exportables;
- posibilidad de iniciar un proceso de sustitución de importaciones; y
- financiar inversiones para reducir gastos o incrementar producción.

EJEMPLO 3

La Empresa Local de Conservas de Frutas del Municipio Alquizar presenta pérdidas, con un costo promedio de producción de 1.05 pesos por peso de venta en sus distintos surtidos de conservas. El estudio efectuado determinó la siguiente estructura de gastos en dichas producciones:

	gastos por peso de venta
azúcar	0,50
fruta	0,30
otras materias primas	0,06
envases y otros	0,09
Salarios y gastos de adm.	0,10
Total de gastos	1,05

Los directivos de la empresa concluyeron que de mantenerse esta situación, tendrían que planificar para el próximo año una reducción en el volumen de estas producciones.

Un análisis de esta estructura de gastos permitió constatar que:

- el gasto en azúcar constituye casi el 50% de los costos, tanto por su alta norma de inclusión como por su precio; y
- si se redujeran dichos gastos pudieran eliminarse las pérdidas.

El planificador de la empresa, de conjunto con los tecnólogos, evaluó:

- La factibilidad técnica y operacional de reducir el gasto de azúcar en las conservas, mediante la revisión de la norma de inclusión de azúcar.
- Una estructura de surtidos de producción más favorable, sin afectar el volumen total de la producción, lo que traería además ventajas dietéticas para los consumidores.

Se determinó que:

- podría reducirse en un 15% el azúcar en las conservas sin afectar la calidad del producto;
- era posible modificar la estructura de producción, favoreciendo los surtidos de mango y guayaba, que presentan menores precios de acopio de la fruta; y
- el costo por peso de producción disminuyó a \$ 0,92, por lo que se crearon las condiciones para proyectar para el próximo año un crecimiento de la producción de conservas, de firmarse los contratos con las empresas agrícolas del territorio para el suministro de fruta.

3.5 ESTUDIOS DE MERCADOS, PRECIOS Y TENDENCIAS INTERNACIONALES

Estos estudios resultan de vital importancia para el seguimiento sistemático de la evolución de los mercados y precios de los distintos productos.

En particular, los *estudios de mercado* son muy importantes para:

- evaluar la introducción de nuevos productos;
- la creación de fondos exportables; e
- identificar nuevos mercados de exportación o importación.

Los mismos han sido sumamente útiles para explorar las posibilidades de exportación de distintas producciones cubanas hacia los países del Caribe. Igualmente para evaluar la factibilidad de iniciar exportaciones de vacunas, medicamentos y otras producciones biotecnológicas en diferentes mercados de Europa, Asia y América Latina.

Los análisis de precios permiten pronosticar las posibles variaciones a corto y mediano plazo, lo que pudiera incidir de forma favorable o negativa en las exportaciones fundamentales cubanas así como en la capacidad importadora.

Como ejemplo de lo primero pudiera citarse el significativo aumento del precio internacional del níquel durante los años 2005 y 2006, asociado al crecimiento económico de países en desarrollo, en particular China e India y la alta demanda de aceros especiales para el desarrollo de la industria aeroespacial y las de alta tecnología y su posterior reducción a partir del 2007 motivada por los síntomas de recesión económica internacional derivados de los altos precios del petróleo, en ese momento.

Ejemplo de lo segundo es la alta volatilidad del precio del petróleo, que se ha multiplicado en los últimos años y que llegó a alcanzar niveles de hasta 140 dólares por barril, influido por crisis especulativas, la depreciación del dólar, expectativas de escasez futura y los temores a la

disminución de los suministros por guerras y conflictos internacionales, que se redujo posteriormente a niveles inferiores a los 50 dólares derivado de la crisis financiera mundial.

Como el consumo de petróleo es uno de los insumos principales de la mayoría de las producciones, su precio influye decisivamente en los costos y precios y por tanto en los crecimientos de las producciones así como en los volúmenes de ingresos y gastos por exportaciones e importaciones de aquellos productos y materias primas de alta dependencia energética.

En el campo de la energía, los altos precios del petróleo, en la década de los 2000, y los pronósticos más pesimistas de su cercano agotamiento hacia mediados del siglo XXI, ha incentivado las inversiones para el desarrollo de nuevas fuentes de energía renovables, principalmente la eólica y la solar, así como la producción de biocombustibles, en particular los agrocombustibles.

Se aprecia una tendencia creciente a destinar importantes áreas agrícolas de cultivos de alimentos como el maíz, trigo y soya, para la producción de biocombustibles por parte de grandes países exportadores de alimentos como EEUU y Brasil. Lo anterior, unido a otros factores como menores cosechas a nivel mundial por efectos de desastres naturales y el cambio climático así como menores inventarios y acciones especulativas, está acarreado baja disponibilidad de productos y un alza incontrolada en los precios de los principales alimentos, lo cual tiene una grave incidencia para Cuba.

El seguimiento de las principales tendencias internacionales de un producto, rama o sector puede brindar muchos elementos sobre:

- las proyecciones de la producción y consumo mundial;
- la situación de los distintos países productores;
- nuevas tecnologías;
- mercados;
- inversiones en desarrollo; y
- dirección de las investigaciones en ciencia y tecnología.

El monitoreo sistemático y análisis de estas tendencias permite también contar con información actualizada y sus perspectivas, fundamental para proyectar adecuadamente el desarrollo económico, valorar riesgos y oportunidades así como anticipar posibles efectos negativos o positivos sobre la economía cubana.

3.6 FICHAS DE COSTO DE PRODUCTOS

Durante los últimos años se ha trabajado por los principales OACE y empresas para tener actualizadas las fichas de costos de las principales producciones de cada rama, tanto en costo total como en moneda convertible (CUC).

Las fichas de costos permiten conocer el tipo, estructura, composición y peso específico de los gastos de cada producto, e identificar los insumos claves en el costo del producto, lo que facilita el seguimiento de dichos costos.

Por otra parte, permiten calcular el nivel de rentabilidad de cada producción, su competitividad internacional, y determinar la conveniencia o no de su producción nacional en relación con productos similares de importación.

A partir de las fichas de costo, deben realizarse análisis más detallados de costos en divisas, que brinden una dimensión más exacta del componente importado de cada producto, facilite el análisis sobre sustitución de componentes importados por elementos de producción nacional.

Asimismo, permite la comparación de los costos nacionales con los costos internacionales promedio del producto, elemento muy necesario para la medición de la competitividad de las producciones nacionales.

EJEMPLO 4: FICHA DE COSTO DE UN PRODUCTO

EMPRESA : Produc. Diversif. José A. Echeverria	DESCRIPCION DEL PRODUCTO: Caramelo Duro Azucarado UM : TM		
ORGANISMO: MINAZ	CODIGO: 1571020801		
COMPONENTE EN DIVISAS: PRECIO CUC :	VOLUMEN DE PRODUCCION PARA LA FICHA DE COSTO: 1400 T CAPACIDAD INSTALADA: 1536 T		
NIVEL DE PRODUCCION: 1 111 HL.	REAL 2003		
CONCEPTOS DE GASTOS	FILA	COSTO TOTAL	CUC
MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES	1	897,98	456,68
MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES	1,1	703,36	262,06
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1,2	143,06	143,06
ENERGIA ELECTRICA	1,3	51,56	51,56
AGUA	1,4		
SUBTOTAL (GASTOS ELABORACION)	2	635,31	52,85
OTROS GASTOS DIRECTOS	3	72,71	0,00
DEPRECIACION	3,1	72,71	
ARRENDAMIENTOS DE EQUIPOS	3,2		
ROPA Y CALZADO (TRAB. DIRECTOS)	3,3		
GASTOS DE FUERZA DE TRABAJO	4	189,00	0,00
SALARIOS	4,1	145,59	
VACACIONES	4,2	13,23	
CONTRIBUCION A LA SEG. SOCIAL	4,3	22,24	
IMPUESTO POR LA FZA DE TRAB (25%)	4,4	7,94	
ESTIMULACION EN DIVISAS	4,5		
GASTOS INDIRECTOS PRODUCCION	5	150,61	35,82
DEPRECIACION	5,1		
MANTENIMIENTO Y REPARACION	5,2	85,09	35,82
GASTOS GENERALES DE ADMON.	6	156,78	17,03
COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES.	6,1	5,11	0,61
ENERGIA ELECTRICA	6,2	1,27	0,15
DEPRECIACION	6,3	14,86	
ROPA Y CALZADO	6,4		
ALIMENTOS	6,5		
OTROS	6,6	135,54	16,27
GASTOS DE DISTRIBUCION Y VENTAS	7	66,21	
COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	7,1	1,89	
ENERGIA ELECTRICA	7,2		
DEPRECIACION	7,3	3,01	
ROPA Y CALZADO	7,4		
OTROS	7,5	61,31	

Continúa

GASTOS BANCARIOS	8		
GASTOS TOTALES O COSTO DE PRODUCCION	9	1.533,30	509,53
MARGEN UTILIDAD S/BASE AUTOR.	10	127,06	50,95
PRECIO S/ESTABLECIDO POR EL MFP	11	1.660,36	60,48
% S/GASTO EN DIVISAS (HASTA 10%)	12		
COMPONENTE TOTAL P. CONVERT.	13		
APROBADO POR:	FIRMA:	CARGO:	

DESGLOSE DEL COMPONENTE MATERIAL

			TOTAL	DIVISAS	TOTAL	DIVISAS
COMBUSTIBLES					143,06	143,06
Otros (Crudo Nac.)	m3	0,835	171,33	171,33	143,06	143,06
ENERGIA					51,56	51,56
Producción Propia	Mwh	0,429	120,19	120,19	51,56	51,56
MAT PRIMAS Y MATER.					703,36	262,06
Azúcar Refino B	Tn/Tn	1,060	521,35	133,93	552,63	141,97
Aceites Esenciales	Kg/Tn	1,3	17,88	15,55	23,24	20,22
Colorantes	Kg/Tn	0,15	28,03	24,20	4,20	3,63
Cremer Tártaro	Kg/Tn	3,0	0,95	0,95	2,85	2,85
Acido Cítrico	Kg/Tn	3,0	1,04	0,99	3,12	2,97
Aceite Mineral	Kg/Tn	3,0	5,20	5,20	15,60	15,60
Maicena	Kg/Tn	6,0	0,409	0,347	2,45	2,08
Leticina	Kg/Tn	0,30	0,95	0,95	0,29	0,29
Acido clorhídrico	Kg/Tn	1,25	0,90	0,83	1,13	1,04
Carbonato de Sodio	Kg/Tn	1,80	0,28	0,28	0,50	0,50
Bolsas de 1Kg	U/Tn	1.030	0,058	0,0499	59,74	51,40
Sacos Poly	U/Tn	40	0,31	0,28	12,40	11,20
FLETE/T AZUCAR		1,060	23,78	7,85	25,21	8,32
TOTAL					897,98	456,68

EJEMPLO 5: ESTUDIO DE COSTOS EN DIVISAS

Partiendo de la ficha de costo anterior se pueden determinar los elementos fundamentales del costo en divisas de este producto y arribar a las siguientes conclusiones:

a) Los componentes materiales de mayor incidencia en el costo en divisas del caramelo duro azucarado son los combustibles y el azúcar refino blanco, que constituyen el 32% y el 57% respectivamente del gasto total en divisas.

b) Si la empresa quisiera reducir el costo total en divisas debe disminuir los índices de consumo material de estos insumos.

c) Se conoce que en el mercado internacional este tipo de caramelo puede adquirirse a 450USD la tonelada mientras que el costo de producción de esta empresa es de 509,53 CUC, superior al costo de importación.

d) Para ampliar la producción destinada a la red de tiendas en divisas o promover exportaciones de este producto, sería necesario reducir sensiblemente el costo de producción en divisas, por debajo del costo de importación.

3.7 ESTUDIOS DE SUSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES

Estos estudios evalúan la posibilidad real y la conveniencia económica de sustituir materias primas o bienes importados por similares de producción nacional.

Para ello deben valorarse los siguientes factores:

- la factibilidad técnica-productiva de su fabricación nacional, teniendo en cuenta las capacidades disponibles o posibles inversiones a acometer;
- la posibilidad real de obtención de una calidad similar al producto importado;
- costos de producción total y en divisas inferiores a los importados, para lo cual es necesario disponer de una ficha de costos actualizada y rigurosamente elaborada; y

- sostenibilidad de esta producción en el tiempo, es decir, lograr un producto o servicio eficiente y de calidad con carácter permanente.

Casi siempre resulta más sencillo, tanto para una empresa como para el país, un proceso de sustitución de importaciones por producciones nacionales que iniciar el camino de la exportación, debido a las complejidades del acceso a los mercados externos, la competencia, los aranceles que imponen los países importadores que encarecen el producto y otras barreras no arancelarias, como son las normas sanitarias, requisitos de embalaje, entre otras.

Excepto aquellas producciones puntuales de carácter estratégico, o de difícil acceso al mercado internacional, o que garanticen una determinada necesidad social, no deben estimularse producciones nacionales cuyo costo sea superior al precio CIF (costo del producto + gastos de seguros + gastos de flete marítimos) del producto importado.

A partir de mediados de los 2000 se impulsa una activa política de sustitución de importaciones conducentes a elevar determinadas producciones nacionales de carácter agropecuario e industrial para disminuir crecientes importaciones de esos productos, fundamentalmente alimentos.

Cuadro 4
ESTRUCTURA DE LAS IMPORTACIONES CUBANAS, 2001-2006
(millones de pesos y porcentaje)

	2001		2006	
	Valor	%	Valor	%
Importaciones Totales	4.793	100,0	9.420	100,0
Alimentos	756	15,8	1.260	13,4
Combustibles y lubricantes	977	20,3	2.284	24,2
Artículos manufacturados	1.206	25,1	1.929	20,5
Maq. y equipos de transporte	1.237	25,8	3.069	32,6
Otros	614	12,8	876	9,3

Fuente: ONE, Anuario Estadístico de Cuba, 2007

Se han identificado más de 700 renglones susceptibles de sustituirse con producciones nacionales, con un valor de más de 300 millones de CUC. Entre los más importantes pueden citarse producciones agropecuarias como arroz, frijoles y leche, que pudieran sustituir importantes volúmenes de importación con ahorros significativos en divisas.

Cuadro 5
IMPORTACIONES DE ALIMENTOS 2003 y 2006
(en millones de pesos)

	2003	2006
Trigo y otros cereales	263	320
Arroz	85	172
Frijoles	83	81
Productos lácteos	113	166
Productos cárnicos	130	228
Otros	181	292
TOTAL IMPORTACIONES	855	1.259

Fuente: ONE, Anuario Estadístico de Cuba, 2007

A los efectos del plan de la economía nacional se consideran sustitución de importaciones todos los incrementos de producción del año n sobre un año base de aquellos productos que tengan una demanda identificada en el plan, que se satisface total o parcialmente mediante importaciones.

Las entidades proponentes deben comparar los costos nacionales, elaborados según índices del MFP, con los precios externos del producto. A partir de esta información y otros aspectos, entre ellos la necesidad de inversiones para incrementar capacidades o mejorar eficiencia, se decide su incorporación al plan.

En el caso que un producto nacional que pueda sustituir importaciones y que de momento por razones muy justificadas necesitase de un subsidio para competir, se analiza su situación en los correspondientes Comités de Beneficios Financieros que preside el MFP, los que de forma excepcional pueden aprobar temporalmente dicho subsidio, hasta que este alcance el nivel de eficiencia y rentabilidad requerida.

EJEMPLO 6

En la década de los 80 el país producía unos 2 millones de toneladas de piensos para la ganadería, para lo cual era necesario importar, entre otras materias primas, 400 mil toneladas anuales de harinas proteicas de origen vegetal como animal, fundamentalmente de Argentina y Europa. Estas harinas proteicas se importaban ensacadas, cuyo precio de importación por tonelada era superior en más de 30USD/t a su importación a granel, pues el suministrador extranjero debía ensacar el producto para su suministro a Cuba e incurrir en mayores gastos de manipulación. A este sobrevalor, debía añadirse un mayor costo del flete marítimo, por las características y menor aprovechamiento del espacio de carga entre un buque de cargas convencionales y otro granelero.

Análisis efectuado

Un cálculo inicial muy general mostró que el país podía obtener un ahorro bruto no menor a \$13 millones de dólares anuales, de efectuarse un proceso de creación de capacidades para la granelización de la importación de las harinas proteicas.

Este proceso conllevaba realizar un programa de inversiones portuarias para la descarga a granel de este producto, la adquisición de transporte especializado, la construcción de almacenes a granel, la instalación de algunas máquinas ensacadoras portátiles en el propio puerto o en dichos almacenes así como la instalación de pequeñas baterías de silos en las granjas consumidoras.

Estas inversiones fueron evaluadas, demostrándose la viabilidad y conveniencia económica de este proceso. Los cálculos partieron de la premisa de granelizar el 80% de la importación, asumiendo que siempre sería necesario importar un cierto nivel de harinas ensacadas para algunos consumos.

Los cálculos básicos realizados fueron los siguientes:

	Miles de USD
Ahorro en valor de las importaciones	9 600
(80% de 400 Mt = 320 Mt X \$30)	
Ahorro en fletes	3 600
(360 Mt X \$10)	
Total Ahorro Anual Bruto Potencial	<u>13 200</u>

<u>Gastos estimados de inversiones en divisas:</u>	<u>21.000</u>
Inversiones portuarias	5.000
Ensacadoras portuarias portátiles	2.000
Construcción de almacenes a granel	8.000
Ensacadoras en almacenes	2.000
Importación de camiones graneleros	1.000
Construcción de silos en granjas	3.000

Conclusiones del análisis:

La investigación y evaluación realizada por un equipo de trabajo demostraron:

- la viabilidad técnica y la conveniencia económica de esta inversión;
- que la inversión se recuperaba en un periodo menor a dos años; y
- se financiaba la misma con los propios ahorros de la operación, produciendo además significativos ahorros en divisas a corto plazo.

Derivado de los análisis realizados, el gobierno tomó la decisión de acometer esta inversión, la cual se ejecutó a finales de los 80, construyéndose en la zona portuaria de Cienfuegos un gran Almacén de Harinas Proteicas a Granel. Asimismo, se importaron lotes de camiones especializados y se inició el programa de construcción de baterías de silos en granjas avícolas y porcinas.

3.8 ANÁLISIS TERRITORIAL

El análisis de la dimensión territorial es fundamental para tener una visión general de los distintos territorios del país o de una determinada provincia, así como para complementar cualquier tipo de evaluación económica, pues aporta elementos adicionales de juicio y valoraciones muy valiosas para la planificación, ya sea a nivel nacional, ramal, institucional o territorial.

En particular, puede contribuir a:

- Medir más adecuadamente el desarrollo y tendencias de las distintas provincias y municipios.
- Contribuir a la coherencia territorial de los planes ramales e institucionales.
- Reducir desproporciones entre territorios y lograr una más racional distribución de las fuerzas productivas.
- Promover el desarrollo local.
- Movilizar potenciales reservas productivas existentes.
- Controlar e impulsar el cumplimiento de los objetivos planificados.
- Identificar los principales problemas específicos de los territorios.

Son herramientas fundamentales del análisis territorial:

- el balance de los recursos naturales del territorio;
- el balance de la utilización de la tierra;
- el balance de los recursos hidráulicos;
- el balance del empleo y los recursos laborales;
- la evaluación de la seguridad alimentaria local;
- el grado de utilización de las capacidades industriales del territorio;
- la infraestructura existente; y
- el nivel de desarrollo social alcanzado.

Este tipo de análisis permite además, trabajar en la búsqueda de soluciones a desproporciones históricas en el desarrollo económico y

social entre distintas zonas geográficas. Para coordinar una acción gubernamental más efectiva hace algunos años el CECM creó la Comisión para el Desarrollo de las Provincias Orientales, para proponer acciones y medidas a este fin.

Asimismo, para la elaboración del plan y en búsqueda de una mayor integralidad y eficiencia, se han creado en los distintos territorios las llamadas Comisiones Territoriales del Plan, como ya se mencionó en el epígrafe 2.1.

También, con el propósito de impulsar el desarrollo económico y social de los territorios con recursos y actores propios, se lleva a cabo una experiencia desarrollada por el MEP, denominada Iniciativa Municipal que persigue estimular la búsqueda de soluciones y alternativas locales. Se han realizado trabajos de cierta significación en las provincias de Sancti Spíritus y Matanzas, con resultados alentadores.

Un ejemplo de la utilización de las técnicas del análisis territorial han sido los estudios comparativos efectuados en los últimos años sobre la dinámica de desarrollo alcanzada por las diferentes provincias cubanas, mediante la medición y valoración de un grupo de indicadores básicos de desarrollo socio-económico.

Este mismo tipo de análisis puede realizarse para medir el grado de desarrollo y evolución de los municipios de una provincia, lo que permitiría adoptar medidas para impulsar aquellos más atrasados.

3.9 EVALUACIÓN DE INVERSIONES: ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD

Las decisiones de inversión suelen ser estratégicas porque amplían o modernizan capacidades productivas existentes en áreas fundamentales para el desarrollo económico nacional, siendo su efecto a largo plazo y además comprometen un gran volumen de fondos. Es por ello que la evaluación de las inversiones es de vital importancia tanto para la empresa como para el país.

En este acápite se analizan los instrumentos necesarios para la evaluación de un proyecto específico de inversión.

En el proceso de evaluación de las inversiones, el estudio de factibilidad es una herramienta importante pues constituye la oportunidad de disminuir la incertidumbre de una inversión a un estado mínimo y es a partir de sus resultados que se toma la decisión de invertir.

En toda inversión el estudio de factibilidad debe contener:

- Análisis de la demanda y estudio de mercado que la fundamente.
- Tecnología a utilizar y características.
- Capacidad de la instalación y su aprovechamiento.
- Costos de inversión incluyendo los correspondientes al capital de trabajo.
- Proyección de Ingresos y gastos con su respectiva fundamentación.
- Contratación y fuentes de financiamiento.
- Evaluación económica-financiera.

La evaluación económica-financiera constituye el punto culminante del estudio de factibilidad y mide en qué magnitud los beneficios que se obtendrán con la ejecución del proyecto superarán los gastos para su materialización. En otras palabras, la evaluación económico-financiera de la inversión propuesta demuestra la liquidez financiera de la proyección analizada y los indicadores de rentabilidad económica previstos a obtener.

Para la definición de un proyecto de inversión se deben tener en cuenta en el proceso de evaluación de la misma los siguientes instrumentos:

- Estado de Ingresos Netos.
- Los Flujos de Caja, que no es más que los rendimientos netos que se conseguirán durante la vida útil del proyecto, en otras palabras, la diferencia actualizada de los beneficios menos los gastos. Este instrumento posibilita el análisis de la liquidez y la rentabilidad de la inversión y del capital social.

Es necesario resaltar que en la evaluación económica - financiera de toda inversión los flujos de caja deben calcularse sobre una base incremental puesto que no se deben considerar los beneficios de inversiones anteriores acometidas por la entidad sino sólo aquellos que son resultado de la nueva inversión.

Para la evaluación de las inversiones es necesario contar con las proyecciones de:

- costos de inversión;
- financiamiento;
- ingresos de producción y/ o servicios;
- costos de producción y/ o servicios; e
- incremento del capital de trabajo.

A nivel internacional existen varios indicadores de rentabilidad que posibilitan la valoración y tomar una decisión sobre los proyectos de inversión. En Cuba, los criterios para la evaluación y selección de inversiones son:

- Valor Actual Neto (VAN)
- La Tasa Interna de Rendimiento (TIR)
- Periodo de Recuperación de la Inversión (PR)
- Relación Valor Actual Neto (RVAN)

El *Valor Actual Neto (VAN)* de un proyecto de inversión se define como el valor actualizado del flujo de ingresos netos anuales (beneficios netos - costos de inversión) obtenido durante la vida económica del mismo. En otras palabras, consiste en la actualización de todos los

rendimientos netos futuros de la inversión al momento inicial, mediante una tasa de interés.

Estos saldos anuales, que pueden ser positivos o negativos, no pueden técnicamente ser sumados de manera directa. Previamente, si los saldos están estimados con distintos niveles de precios, estos saldos deberán ser expresados en valores constantes, descontando la inflación. Por otra parte, dada la existencia de preferencias intertemporales, los saldos a precios constantes deben ser puestos en valores actualizados a un año base común.

Para homogenizar estos saldos es necesario actualizarlos desde el momento cero de la inversión, es decir, en el año en que se incurre en el primer gasto en la ejecución del proyecto hasta que concluya su vida útil, utilizando para ello una tasa de actualización o tasa de descuento que se predetermina, lo que permite comparar saldos que se han obtenido en diferentes momentos.

Para el cálculo de esta tasa de actualización o descuento, en Cuba, generalmente se utiliza la tasa de interés del préstamo obtenido para ejecutar dicha inversión, aunque para los efectos de la evaluación de una inversión comúnmente se utiliza la del 12%.

Una vez actualizados estos rendimientos anuales, se suman. A esta suma se le resta el costo inicial (I) del proyecto y esa cuantía es el VAN de dicha inversión.

$$\text{VAN} = -I + \sum_{j=1}^n \frac{FC_j}{(1+k)^j}$$

I: Costo Inicial de la Inversión
FC: Flujo de Caja
k: Tasa de actualización

Si el VAN de una inversión es positivo conviene realizar la misma pues indica que la inversión produce excedentes superiores, a los que podrían obtenerse invirtiendo la misma cantidad a una tasa de inversión k . En otras palabras, permitirá remunerar el capital invertido a la tasa de descuento que se establezca y que constituye la eficiencia mínima exigida al proyecto y recuperar el valor de esta inversión.

Ante varias alternativas para la ejecución de una determinada inversión, se seleccionará aquella que tenga un VAN mayor.

El cálculo del VAN, en la evaluación de las inversiones tiene como ventajas la sencillez de su cálculo, tomar en consideración toda la vida útil del proyecto y considerar el valor del dinero en el tiempo.

Tasa Interna de Rendimiento (TIR), representa la rentabilidad general del proyecto e indica el valor de la tasa de actualización de los flujos de caja que anula el VAN. Es decir, se trata de encontrar la tasa, expresada en por ciento, que iguale la suma de los rendimientos anuales netos actualizados con el costo inicial de la inversión.

Para evaluar si un proyecto debe ser realizado o no, se debe tomar como referencia la tasa de actualización utilizada en el cálculo del VAN. De esta manera, todos aquellos proyectos cuya TIR sea igual o superior a esa tasa de referencia son viables, mientras que no serán aceptables aquellos que tengan como TIR un valor inferior a dicha tasa.

$$TIR = k_1 + \frac{VAN_p (k_2 - k_1)}{VAN_p + |VAN_n|}$$

K_1 : Tasa que hace el VAN positivo

VAN_p : Importe del VAN positivo

K_2 : Tasa que hace el VAN negativo

VAN_n : Importe del VAN negativo

Ante varias alternativas para la ejecución de un proyecto de inversión se seleccionará aquella que tenga una TIR mayor.

Las ventajas que proporciona el cálculo de la TIR es que además de tener en cuenta la vida útil del proyecto y las corrientes de liquidez proporciona una visualización más fácil de la rentabilidad del proyecto, al expresarla en términos relativos por unidad monetaria.

Ahora bien, si en el proceso de evaluación de alternativas para una inversión tanto el VAN como la TIR son favorables, no queda dudas que es la mejor alternativa para la ejecución de la inversión.

En el caso, que una de las alternativas tenga el mayor VAN y otra, la mayor TIR, se seleccionará la primera, es decir, el criterio del VAN

prevalece sobre los resultados de la TIR pues este indicador expresa en dinero los rendimientos futuros de la inversión.

El *Período de Recuperación (PR)* permite analizar la rapidez con que el proyecto reembolsará el capital invertido. Este indicador mide el número de años que transcurrirán desde la puesta en explotación de la inversión hasta recuperar el capital invertido, mediante la determinación de las utilidades netas del mismo, considerando además los gastos financieros. En otros términos, es el período que media entre el inicio de la explotación hasta que se obtiene el primer saldo positivo.

Su cálculo se realiza a partir de la fórmula:

$$PR = t_n + \frac{|SA_1|}{|SA_1| + SA_2} - m$$

PR: Período de Recuperación de la Inversión

t_n : número de años con saldo acumulado negativo desde el primer gasto anual de inversión

SA_1 : Valor absoluto del último año con efecto negativo en el saldo acumulado

SA_2 : Valor absoluto del primer año con efecto positivo en el saldo acumulado

m : Período de Construcción y Montaje

La ventaja de este criterio radica en su simplicidad. En presencia de varias alternativas de inversión, esta evaluación permite fijar un orden de prioridad entre ellas, seleccionando los proyectos de más rápido período de recuperación.

Un proyecto de inversión es más recomendable mientras el PR sea más bajo. Su aplicación es útil sobre todo en condiciones de elevado riesgo, en que la rápida recuperación del capital tiene particular importancia y por lo tanto interesa conocer cuánto demora recuperar lo invertido.

No obstante, presenta limitaciones para otro tipo de análisis, ya que no considera el valor del dinero en el tiempo sino que compara directamente valores obtenidos en distintos momentos y no considera toda la vida útil del proyecto. Por esta razón, para tomar una decisión sobre

la realización de una inversión el análisis del período de recuperación se combina con el criterio del VAN y la TIR o cualquier otro criterio de rentabilidad.

Relación Valor Actual Neto (RVAN) representa la tasa actualizada del rendimiento del proyecto pues establece la relación entre el Valor Actualizado Neto (VAN) y el Costo Actualizado de la Inversión (CAI). Se determina por la relación:

$$RVAN = \frac{VAN}{CAI}$$

Entre las diferentes variantes posibles de inversión conviene escoger la que ofrezca mayor RVAN, o sea, una relación mayor entre los ingresos netos y las inversiones actualizadas requeridas para obtenerlos. Cuando se considera un solo proyecto se decidirá su ejecución si el RVAN es mayor o igual a cero.

EJEMPLO 7

Considere que Ud. es inversionista de la Unión de Empresas Lácteas del Ministerio de Industria Alimenticia, la cual proyecta acometer la ampliación de una planta de productos lácteos en el mediano plazo con el objetivo de incrementar sus capacidades productivas. La tasa de actualización adoptada para la ejecución de esta inversión es del 10%. El período de construcción y montaje es de un año. Para ejecutar estas inversiones se han recibido ofertas inversionistas de una empresa china, una empresa venezolana y otra de Panamá, con las siguientes características:

OFERTA	COSTO TOTAL DE LA INVERSION	COSTO DE LA INVERSIÓN EN EL AÑO CERO	BENEFICIOS NETOS
China	2 millones	1 millón	500 mil
Panamá	3 millones	1.5 millones	1 millón
Venezuela	4,5 millones	2,2 millones	1,5 millones

Con los datos anteriores se calcularon el Período de Recuperación, el Valor Actual Neto, la Tasa Interna de Retorno y la Relación Valor Actual Neto de cada alternativa de inversión, cuyos resultados se muestran en la siguiente tabla:

OFERTA	PERÍODO DE RECUPERACIÓN	VAN	TIR	RVAN
China	2 años	\$584 931	34%	58,5%
Panamá	1,5 años	\$986 852	44,7%	65,8%
Venezuela	1,47 años	\$1.530.270	47%	69,5%

Si se valoran de conjunto los cuatro indicadores de evaluación de estas propuestas de inversión, tenemos que, entre las tres alternativas, la mejor es la de Venezuela pues es la que presenta mayor VAN, mayor TIR y el período de recuperación es el menor.

Los cálculos para la oferta de Venezuela fueron los siguientes:

$$PR = t_n + \frac{|SA_1|}{|SA_1| + SA_2} - m$$

Años	Costo Inicial de Inversión	Flujo de Caja	Saldo Acumulado
0	-2,2 millones	-	-2,2 millones
1	-	1.500.000	-700 mil
2	-	1.500.000	800 mil

En el procedimiento para la determinación del Período de Recuperación basta con llegar al primer año con saldo acumulado positivo.

$$PR = 2 + \frac{|-700000|}{|-700000| + 800000} - 1 = 2 + \frac{700000}{700000 + 800000} - 1 = 2 + \frac{700000}{1500000} - 1 = 2 + 0,47 - 1$$

Por tanto, el Período de Recuperación para la alternativa de Venezuela es de **1,47 años**.

El Valor Actual Neto es:

$$\text{VAN} = -2200\,000 + 1500\,000 / (1 + 0.10)^1 + 1500\,000 / (1 + 0.10)^2 + 1500\,000 / (1 + 0.10)^3$$

$$\text{VAN} = -2200\,000 + 1500\,000 / 1.10 + 1500\,000 / 1.21 + 1500\,000 / 1.331$$

$$\text{VAN} = -2200\,000 + 1363636 + 1239669 + 1126972$$

$$\text{VAN} = \$1\,530\,270$$

La TIR es:

A partir de encontrar qué tasa de descuento (i) hace el VAN cero o negativo, calculamos la TIR de esta propuesta:

Para una $i = 40\%$

$$\text{VAN} = -2200\,000 + 1071429 + 765306 + 547445$$

$$\text{VAN} = -2200\,000 + 2384180$$

$$\text{VAN} = \$184180$$

Para una $i = 45\%$

$$\text{VAN} = -2200\,000 + 1034483 + 714286 + 491803$$

$$\text{VAN} = -2200\,000 + 2240572$$

$$\text{VAN} = \$40572$$

Para una $i = 50\%$

$$\text{VAN} = -2200\,000 + 1000000 + 666667 + 443787$$

$$\text{VAN} = -2200\,000 + 2110456$$

$$\text{VAN} = \$-89546$$

Lo anterior indica que la TIR para la alternativa de Venezuela se encuentra entre el 45% y el 50%

$$TIR = 0,45 + \frac{40572 * (0,50 - 0,45)}{40572 + |-89546|}$$

$$TIR = 0,45 + \frac{40572 * (0,05)}{40572 + 89546}$$

$$TIR = 0,45 + \frac{2029}{130118}$$

$$TIR = 0,45 + 0,016$$

$$TIR = 0,47$$

$$TIR = 47\%$$

La Relación Valor Actual Neto se determina:

$$RVAN = \frac{VAN}{CAI}$$

Por lo que el RVAN para la alternativa de Venezuela es:

$$RVAN = \frac{\$1530270}{\$2200000} = 0,695 = 69,5\%$$

La interpretación económica de este resultado es que la propuesta de inversión de Venezuela produce 69,5 centavos de Valor Actual Neto, por cada peso de inversión.

3.9.1 Las Inversiones Sociales

Adicionalmente a lo explicado anteriormente, es necesario señalar que existen inversiones asociadas a actividades sociales y servicios públicos, que a diferencia de las inversiones industriales o productivas no generan beneficios económicos directamente medibles en valores monetarios.

Entre estas pueden mencionarse la construcción de escuelas, policlínicos, servicios de salud, instalaciones para los joven club de computación, salas de video, así como la construcción de carreteras, puentes, obras hidráulicas, alcantarillado, entre otras.

La evaluación de inversiones sociales persigue medir la contribución de un proyecto de estas características al crecimiento económico del país, estimando sus ventajas y beneficios para la sociedad así como sus costos probables.

Para ello es necesario conocer en detalle las ventajas que estas aportan al desarrollo social del país, ya que en la medida que estos sean mayores, la inversión será más provechosa.

Para elegir entre varias alternativas de proyectos de inversión similares, se escogerá aquel que alcance la misma eficacia con menores costos.

EJEMPLO 8

El CAP de Santiago de Cuba estudia la construcción de un nuevo puente sobre la carretera que une la zona de Baconao con la Capital Provincial para sustituir el existente, cuya capacidad es insuficiente para las necesidades crecientes de viales de la provincia, el cual además presenta afectaciones en su estructura por las lluvias del último año. De las empresas constructoras del territorio se han recibido diversas ofertas de inversión, con las siguientes características:

Inversionista	Calidad del Proyecto	Tiempo de ejecución	Valor de la inversión MMP
Emp. Const. MICONs	Buena	12 meses	3,0
Emp. Const. MINAGRI	Buena	15 meses	4,0
Emp. Const. MINAZ	Buena	18 meses	3,5

Resulta evidente que la oferta de inversión propuesta por la empresa constructora del MICONs resulta la más conveniente porque con un calidad de proyecto similar a las restantes, es la que presenta menor tiempo de ejecución y un costo de inversión más bajo.

3.10 ANALISIS DE ELASTICIDADES

En el proceso de planificación es útil conocer cuán sensibles son unas variables con respecto a otras, a fin de valorar a priori los efectos de una política de precios, de aumento de producciones, incrementos salariales, etc. Para ello se realizan los análisis de elasticidades.

La elasticidad es un índice que indica la variación porcentual que experimentará una variable en respuesta a una variación de otra en uno por ciento. En la teoría microeconómica convencional las elasticidades, tanto por el lado de la oferta como por la demanda, se analizan según: Elasticidad - Precio, Elasticidad - Ingreso y Elasticidad - Cruzada

3.10.1 Elasticidad - Precio

Para un planificador es necesario conocer ¿qué efectos tendrá un incremento o disminución de los precios de determinados productos en los volúmenes de ventas?, ¿siempre que disminuyen los precios aumentan las cantidades de venta de ese bien o servicio?, ¿qué incidencias tendrá en la demanda de determinado bien o servicio un cambio en los precios de los bienes sustitutos?

En el análisis de la variación de los volúmenes de ventas por cambios en los precios el indicador a utilizar es la Elasticidad Precio de la Demanda pues mide la sensibilidad de las cantidades que se demandan de determinado bien o servicio (Q) ante las variaciones en los precios (P). Este tipo de elasticidad se determina como:

$$E_p = \frac{\Delta Q / Q}{\Delta P / P} = \frac{P}{Q} \frac{\Delta Q}{\Delta P}$$

Por definición, cuando la elasticidad precio de la demanda es mayor que uno, la demanda es elástica lo que implica que es muy sensible ante las variaciones del precio en uno por ciento. En otras palabras, que la demanda sea elástica indica que las cantidades demandadas varían en

una mayor proporción que los precios. Si es menor que uno se plantea que la demanda es inelástica con respecto al precio, es decir, poco sensible ante las variaciones del precio.

Siguiendo esta definición los bienes se clasifican en *sustitutos* y *complementarios*. Los bienes se denominan sustitutos si la subida o bajada del precio de uno de ellos provoca un aumento o reducción de la cantidad demandada del otro. Por ejemplo, si sube el precio del café disminuirá la cantidad que se demande de este bien y debe aumentar la cantidad demandada del té puesto que el café y el té son bienes sustitutos. En otras palabras, los bienes sustitutos son aquellos que satisfacen necesidades similares.

En cambio los bienes se consideran complementarios si la subida o la bajada del precio de uno de ellos provoca una disminución o aumento de la cantidad demandada del otro. Por ejemplo, si sube el precio de la gasolina debe esperarse que disminuya su consumo y que se reduzca la cantidad demandada de aceite de motor pues son bienes que se emplean juntos. Ejemplos de este tipo de bienes son: los autos y la gasolina, computadoras y softwares, etc.

Por lo general, se plantea que algunos alimentos son inelásticos puesto que el consumidor en la mayoría de las veces no tiene otras opciones. En Cuba, en el sector agropecuario existen productos que asociados a los factores de estacionalidad y características, cumplen con esta condición como el ajo y la cebolla, entre otros que no tienen sustitutos.

Sin embargo, si los precios de los equipos electrodomésticos, el calzado o la ropa disminuyeran en un por ciento considerable, la cantidad demandada de esos bienes se incrementaría en una mayor proporción, pues son elásticos.

La determinación de la elasticidad - precio de la demanda, como ya se explicó tiene mucha aplicación en los análisis económicos. En Cuba, a inicios de la década de los 90 fue necesario conocer la repercusión para la economía de la ruptura de las relaciones económicas con el CAME.

En dicho estudio, al analizarse las importaciones se constató que la elasticidad precio fue de $-0,95$ en la etapa de 1985 hasta 1998 lo que

revela una intensa dependencia de las importaciones que se puede explicar por la insuficiente oferta local de bienes de consumo, insumos y equipos aunque también influyó la caída de los precios de los bienes y servicios importados con respecto a los producidos en el país.

En el proceso de planificación no sólo se debe analizar las variaciones de las cantidades que se demandan por variaciones en los precios también se deben tomar en consideración otras variables como los cambios en el ingreso y el precio de otros bienes o servicios que existen en el mercado.

3.10.2 Elasticidad - Ingreso

La Elasticidad Ingreso de la demanda no es más que la variación porcentual que experimenta la cantidad demandada (Q) cuando el ingreso (Y) aumenta en uno por ciento, es decir, mide la reacción de los individuos ante los cambios en los ingresos. Se calcula:

$$\varepsilon_Y = \frac{Y}{Q} \frac{\Delta Q}{\Delta Y}$$

En general, los bienes tienen una elasticidad ingreso positiva pues al aumentar el ingreso se incrementa la demanda. En este caso, los bienes se definen como normales. Si el resultado se encuentra en el intervalo entre cero y uno se consideran que los bienes son necesarios, se pueden citar como ejemplo los alimentos pues al aumentar los ingresos se incrementa su demanda en una proporción menor pues los consumidores tienden a adquirir otro tipo de bienes de consumo o duraderos.

Ahora bien, si la elasticidad es mayor que uno los bienes se dice que son de lujo ya que la demanda aumenta en mayor proporción que el ingreso, tal es el caso de las joyas, consumo en restaurantes, etc.

En cambio, si la elasticidad-ingreso es negativa los bienes se clasifican en inferiores. Ejemplo de ello es la relación de consumo entre las vísceras y las carnes pues al aumentar el ingreso se consume más carnes (bien normal) y se deja de consumir vísceras (bien inferior).

3.10.3 Elasticidad - Cruzada

Los cambios en los precios de otros bienes también inciden en los cambios de las cantidades demandadas y para este análisis es necesario conocer la Elasticidad - Cruzada de la Demanda que se refiere a la variación porcentual que experimenta la cantidad demandada de un bien (Q_x) cuando sube en 1% el precio de otro (P_z).

$$E_{xz} = \frac{P_z}{Q_x} \frac{\Delta Q_x}{\Delta P_z}$$

Si el resultado es positivo, es porque los bienes son sustitutos, es decir, la variación en la cantidad demandada del bien x es en el mismo sentido que la variación en el precio del bien z. En caso contrario son bienes complementarios en los que un aumento del precio del bien analizado implica una disminución en la cantidad que se demanda del bien asociado.

En tal sentido, en el proceso previo a la elaboración del plan se puede aplicar el cálculo de este tipo de elasticidad con el fin de determinar, en aquellos casos necesarios, la interrelación entre algunos bienes teniendo como punto de partida los cambios en los niveles de ventas de un bien por variaciones de los precios de otros bienes. Además permite conocer a priori el efecto o impacto de una medida y las consecuencias o reacción ante una política determinada.

3.11 CALCULO DEL AÑO BASE, INDICES DE PRECIOS Y PONDERACIONES

La economía nacional se mantiene en constantes cambios y por su dinamismo es necesario realizar comparaciones y calcular el comportamiento de algunos indicadores que permitan estudiar la evolución de la cambiante actividad económica.

Cuba, con una economía planificada, está obligada a la realización de estos análisis por lo que todo planificador debe conocer la evolución de las principales variables que inciden en las actividades productivas, comerciales y financieras de la actividad, rama o sector que atienda. Es por ello, que debe constantemente evaluar, medir, ordenar y comparar una serie de magnitudes relativas a los precios, cantidades y valor, para lo que es necesario hacerlas comparables a fin de tomar las decisiones más adecuadas.

Las operaciones más comunes son:

- Determinar o modificar un año base.
- Calcular índices de precios.
- Ponderar las diferentes actividades económicas según su importancia relativa atendiendo la variación de precios y cantidades.

3.11.1 Año Base

La utilización de un *año o período base* surge de la necesidad de considerar una etapa a la que se han de referir las comparaciones temporales, es decir, de un año real con respecto a un período anterior o la ejecución de un plan contra un período real anterior.

Se plantea que este año base debe ser un período de comportamiento normal o típico aunque también para su determinación se pueden tener en consideración determinados factores tales como cuestiones políticas, conveniencia económica, entre otros aspectos.

Cuando los precios de las producciones, exportaciones, etc. varían considerablemente entre un año y otro, las cifras resultantes no son comparables, por lo que es necesario convertir dichos valores a los precios de un año o período base determinado.

Para cambiar un año base se debe dividir el indicador existente de los años a modificar entre el indicador del nuevo año tomado como período base.

$$I_n (\text{cambiado}) = \frac{I_n (\text{antiguo})}{\text{Índice antiguo del nuevo año base}} \times 100$$

Las estadísticas oficiales de Cuba están referidas a precios constantes del año 1997, período adoptado como año base pues la estructura económica y de producción de este período se asemeja a la de los años 2000.

EJEMPLO 9

Si hipotéticamente se quisiera cambiar el año base de las estadísticas industriales cubanas para el año 2002, en lugar del año 1997 actual y tomando como dato la evolución del crecimiento de una determinada Rama Industrial para el periodo 2002 - 2006, el procedimiento a seguir sería dividir el resultado de cada año entre 101,8 (que es el porcentaje de crecimiento de la rama en el 2002, nuevo año seleccionado como base). Entonces los resultados serían:

INDICE DE CRECIMIENTO INDUSTRIAL

	2002	2003	2004	2005	2006
(1997 = 100)	101,8	103,8	105,4	111,8	112,5
(2002 = 100)	100,0	101,9	103,5	109,8	110,5

3.11.2 Índices de Precios

En economía, los precios son una de las variables más importantes. Para un planificador es de vital importancia conocer los precios de determinados bienes o servicios en un período determinado, pero también es fundamental conocer cómo estos han evolucionado en el transcurso de un tiempo. Para ello se utilizan las series cronológicas de los mismos.

Un planificador cuando analiza el comportamiento de una determinada producción o servicio expresada en valores, debe analizar tanto la variación de las cantidades físicas como de los precios con el objetivo de poder determinar cuál es la causa fundamental que ha incidido en el crecimiento o decrecimiento de las mismas. Para ello es necesario homogeneizar los precios a un año base determinado a fin de hacer comparable el análisis, convirtiendo los valores corrientes en valores constantes.

Para conocer las variaciones de los precios y en qué magnitud han variado los mismos, se utilizan los *precios relativos* que no es más que el cociente de los precios de cada año con los correspondientes a otro año que servirá como base.

$$\text{Precios relativos} = \frac{\text{Precio del año analizado}}{\text{Precio de un año anterior base}}$$

Una vez determinados, el planificador puede identificar si la diferencia de precios es la causa fundamental de la variación del valor de la producción, servicios, exportaciones, etc. o si el movimiento de los niveles físicos fue el factor determinante.

EJEMPLO 10

EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS DE LA CADENA DE TIENDAS PANAMERICANA

Años	Nivel de las Ventas (MMCUC)	% de crecimiento	Índices de Precios Relativos (año base 2002)	Análisis
2002	200		100,0	
2004	220	110,0	115,0	crecimiento por precios
2005	250	113,6	110,0	crecimiento fundamental por los precios
2006	265	106,0	102,0	Crecimiento mixto por aumento del volumen de ventas y precios

3.11.3 Ponderación

Los *Índices Complejos Ponderados* son los más usados en la economía pues el análisis de precios y cantidades en actividades tanto productivas como de distribución y de comercio exterior requieren la consideración de las actividades que tienen mayor peso dentro del conjunto de las mismas.

Para la elaboración de los *Índices Complejos Ponderados* es necesario establecer cuáles serán las ponderaciones a utilizar. Los factores de ponderación (*W*) más utilizadas son:

- a. Si se quiere determinar el valor de un bien o servicio teniendo en cuenta los precios y cantidad del período base, la ponderación a utilizar es:

$$W = p_0 q_0$$

- b. Si se pretende calcular el valor de un bien o servicio a partir de los precios del período base y la cantidad del período actual, la ponderación será:

$$W = p_0 q_t$$

- c. Ahora bien, si el valor se calcula a partir de los precios del período actual y la cantidad del año base, la ponderación sería:

$$W = p_t q_0$$

¿Cómo se determinan entonces los Índices Complejos Ponderados? Para ello el método de cálculo más utilizado es el Índice de Laspeyres que puede ser utilizado tanto para la variación de los precios (L_p) como de las cantidades (L_q). Se determinan:

$$L_p = \frac{\sum p_t q_0}{\sum p_0 q_0} \times 100$$

$$L_q = \frac{\sum p_0 q_t}{\sum p_0 q_0} \times 100$$

En el proceso de planificación en Cuba, las situaciones más frecuentes en las que es necesario utilizar las ponderaciones son:

- Cuando una entidad produce, exporta o importa diferentes bienes o servicios con distintos pesos específicos.
- Cuando una entidad produce, exporta o importa un bien o servicio cuyos precios han variado significativamente en los últimos años.

EJEMPLO 11

Una Empresa productora de calzado deportivo fabrica tres modelos diferentes y sus niveles de producción y de precios han ido evolucionando en el tiempo. El planificador desea conocer el crecimiento anual ponderado de la producción mercantil de dicha Empresa, en el período 2002-2006, atendiendo estos factores y tomando como base el año 2002.

UM: Precios: CUC/ Unidad
Cantidad: Miles de pares

Años	Artículo A		Artículo B		Artículo C		L _q
	Precio	Cantidad	Precio	Cantidad	Precio	Cantidad	
2002	2	8	3	5	1	3	100
2003	3	7	4	6	2	3	103
2004	2	10	5	6	2	5	126
2005	4	12	7	7	4	8	156
2006	5	11	8	8	5	10	165

Aplicando el índice de Laspeyres el crecimiento ponderado de la producción mercantil de dicha empresa para cada año, a precios constantes del 2002, se determina:

Años	Cálculo	Índice (L _q)
2002	$\frac{2 \times 8 + 3 \times 5 + 1 \times 3}{2 \times 8 + 3 \times 5 + 1 \times 3} = \frac{34}{34} \times 100$	100
2003	$\frac{2 \times 7 + 3 \times 6 + 1 \times 3}{2 \times 8 + 3 \times 5 + 1 \times 3} = \frac{35}{34} \times 100$	103
2004	$\frac{2 \times 10 + 3 \times 6 + 1 \times 5}{2 \times 8 + 3 \times 5 + 1 \times 3} = \frac{43}{34} \times 100$	126
2005	$\frac{2 \times 12 + 3 \times 7 + 1 \times 8}{2 \times 8 + 3 \times 5 + 1 \times 3} = \frac{53}{34} \times 100$	156
2006	$\frac{2 \times 11 + 3 \times 7 + 1 \times 10}{2 \times 8 + 3 \times 5 + 1 \times 3} = \frac{56}{34} \times 100$	165

El planificador con la información obtenida puede concluir que la empresa logra crecimientos anuales sostenidos en la producción mercantil fundamentalmente por aumentos de la producción física y ponderando el peso específico de cada una de ellas.

Preguntas de Control

1. ¿Cómo elaboraría el diagnóstico del potencial técnico- productivo de una rama o sector?
2. ¿Qué es el coeficiente de explotación técnica?
3. Explique las ventajas de contar con “Fichas de Costos de Productos”.
4. ¿Cómo evaluar una iniciativa de “Sustitución de Importaciones”?
5. ¿Qué aspectos positivos considera que tiene el análisis territorial y cuáles son sus limitaciones?
6. ¿Por qué para evaluar inversiones los valores anuales a precios constantes deben ser actualizados con una tasa de interés o tasa de actualización?
7. ¿Qué es la TIR y cómo se usa en las decisiones de inversión?
8. A partir de su experiencia práctica identifique bienes con una baja elasticidad - precio de la demanda y otros con una alta elasticidad - precio de la demanda. ¿Qué factores explican estas diferencias?
9. Dé dos ejemplos de elasticidad- precio cruzada de la demanda y qué importancia puede tener para la planificación empresarial.
10. ¿Por qué es importante, en planificación nacional y por empresas, el concepto de elasticidad- ingreso de la demanda?

INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN PARA EL CORTO PLAZO

4.1 CÁLCULOS BÁSICOS DE PLANIFICACIÓN

Los cálculos más comunes en la planificación corriente o de corto plazo son:

- Estimar el índice de crecimiento o decrecimiento real de una producción, servicio o abastecimiento de un año cualquiera respecto a un año base.
- Proyectar en el plan un crecimiento determinado para el próximo año.
- Valorar el grado de cumplimiento o incumplimiento de cualquier objetivo proyectado en el plan de un determinado periodo.

4.1.1 Estimar el Índice de Crecimiento o Decrecimiento Real de una Producción, Servicio o Abastecimiento de un Año Cualquiera Respecto a un Año Base.

Consiste en comparar el resultado del año analizado entre el nivel alcanzado en un año base, como el año anterior, según la información estadística existente. Se calcula dividiendo el primero entre el segundo, siendo su resultado expresado en porcentaje, y se puede representar como:

$$\text{Índice de crecimiento o decrecimiento} = \frac{\text{Resultado del año analizado}}{\text{Resultado del año base}} \times 100$$

Si el índice resultante es mayor que 100 se produce un crecimiento y si es menor que 100 entonces ocurre decrecimiento. Para calcular el crecimiento o decrecimiento obtenido, se resta del índice de crecimiento resultante la cifra de 100, que representa el año base:

$$\text{Índice de crecimiento o decrecimiento} - 100 = \% \text{ de crecimiento}$$

EJEMPLO 12

El Combinado Avícola Nacional (CAN) logró en el año 2005 una producción de 1.690 millones de huevos a nivel nacional. En el 2006, producto de un mayor número de gallinas ponedoras y un incremento de la eficiencia, alcanzó unos 1.913 millones de unidades. ¿Cuál fue el crecimiento de producción obtenido?

$$\text{Índice de crecimiento} = \frac{1.913}{1.690} \times 100 = 113,2\%$$

$$\% \text{ de crecimiento} = 113,2\% - 100\% = 13,2\%$$

La conclusión sería que la producción de huevos del CAN en el 2005 fue el 113,2% del año anterior, por lo que creció un 13,2% respecto al año precedente.

Otra vía para calcularlo sería la siguiente:

$$\text{crecimiento de la producción de huevos} = 1.913 - 1.690$$

$$\frac{\text{crecimiento de la producción de huevos}}{\text{producción de huevos del año base}} \times 100 = \frac{223}{1.690} \times 100 = 13,2\%$$

Estos índices pueden igualmente calcularse analizando varios años, expresando la tendencia de un periodo, lo cual resulta más efectivo para determinados análisis. Siguiendo el mismo ejemplo sobre la producción de huevos del CAN tenemos:

Años	Producción de huevos (millones)	Indice de crecimiento	% de crecimiento
2001	1.145		
2002	1.329	116,6	16,6
2003	1.428	107,4	7,4
2004	1.367	95,7	(4,3)
2005	1.690	123,6	23,6
2006	1.913	113,2	13,2

Interpretando los resultados anteriores, se puede concluir que en el periodo 2001-2006 se produjo un proceso notable de recuperación, aunque no lineal, de la producción de huevos, alcanzándose como promedio un nivel de producción anual de 1.478 millones, lográndose índices de crecimiento promedio de alrededor del 11% anual.

4.1.2 Proyectar en el Plan un Crecimiento Determinado para el Próximo Año

Teniendo en cuenta la tendencia de los últimos años, las metas asignadas a la actividad, nuevas capacidades o por aumento de la eficiencia, se puede proyectar un determinado crecimiento para el próximo año, realizando las simulaciones pertinentes.

Este crecimiento a proyectar puede ser expresado en cantidades físicas o en términos relativos en porcentaje. En este último caso el cálculo consiste en multiplicar el nivel de actividad real del último año por un determinado índice de crecimiento, expresado en porcentaje, como sigue:

$$\text{Nivel a planificar} = \text{Nivel de actividad real año anterior} \times \% \text{ de crecimiento}$$

EJEMPLO 13

La producción nacional de níquel en las 3 plantas existentes, ha estado en el orden de las 76 mil toneladas anuales en los 2000. Derivado del proceso de mejoras tecnológicas y remodelación de las plantas que se ha venido ejecutando por la Unión del Níquel de conjunto con los socios extranjeros, se considera posible alcanzar unas 80 mil toneladas anuales a partir del año 2009. Calcular el índice de crecimiento a proyectar para el plan 2009.

$$\frac{\text{Nivel físico a alcanzar}}{\text{Producción real del año anterior}} = \text{Índice de crecimiento}$$

$$\frac{80 \text{ MT}}{76 \text{ MT}} = 105,2$$

Para lograr este objetivo la producción nacional de níquel deberá incrementarse en el plan 2009 en 4 mil toneladas anuales, para lo cual tendría que proyectarse en el plan un nivel de crecimiento equivalente al 105,2%, un 5,2% superior al año anterior.

EJEMPLO 14

La Empresa Municipal de Gastronomía del Municipio Bayamo, en la Provincia de Granma, ha venido aumentando sus niveles de ventas en un 2% anual en los últimos años, producto de una mejor oferta y la apertura de nuevos servicios. El Gobierno del Municipio ha considerado insuficiente este crecimiento para las necesidades del territorio, orientando triplicar dicho ritmo de crecimiento, planificando para ello un ritmo de crecimiento no menor al 6 % anual. Si el nivel de actividad real fue de 200 millones de pesos en el 2006, cuál debe ser el volumen de ventas a planificar para el plan 2007 a fin de cumplir esta Directiva.

$$\text{Índice de crecimiento a alcanzar} = 100 \% + 6 \% = 106 \%$$

$$\text{Nivel de actividad a planificar para el 2007} = 200 \text{ MMP} \times 106 \% = 212 \text{ MMP}$$

A fin de cumplir con las indicaciones del Consejo de la Administración Municipal, debe proyectarse en el 2007 un nivel de actividad no inferior a 212 millones de pesos en las ventas gastronómicas del Municipio Bayamo, unos 12 millones superior al año precedente.

4.1.3 Valorar el Grado de Cumplimiento o Incumplimiento de Cualquier Objetivo Projectado en el Plan de un Determinado Periodo.

Es el resultado de comparar en términos físicos el resultado real del periodo con el nivel de actividad considerado en el plan para la misma etapa, mediante la siguiente operación:

$$\text{Grado de cumplimiento del plan} = \frac{\text{Resultado real del periodo}}{\text{Nivel de actividad planificado}} \times 100$$

El cumplimiento es expresado en porcentaje. Si este índice es mayor que 100 significa que el plan fue sobrecumplido y si es inferior indica que se incumple.

Para medir el nivel de sobrecumplimiento o incumplimiento específico del plan, se restan ambos resultados y se dividen entre el nivel planificado:

$$\frac{\text{Resultado real del periodo} - \text{Nivel de actividad planificado}}{\text{Nivel de actividad planificado}} \times 100$$

EJEMPLO 15

EL Ministerio de la Industria Pesquera se propuso en el plan 2005 la meta de alcanzar una captura bruta de 12.000 toneladas de langosta en su Flota Langostera, atendiendo el buen desempeño de los años precedentes. Sin embargo, el bajo nivel de presencia de la especie y los efectos de 2 huracanes que afectaron nuestro país, solo permitió la captura de unas 10.800 toneladas. Calcule el grado de cumplimiento del plan.

$$\frac{10\ 800\ \text{t}}{12\ 000\ \text{t}} = 0,90 \times 100 = 90\%$$

$$\frac{12\ 000\ \text{t} - 10\ 800\ \text{t}}{12\ 000} = \frac{1\ 200}{12\ 000} = 10\%$$

El plan del periodo se cumple sólo al 90%, incumpléndose en 1.200 toneladas, equivalente al 10% de incumplimiento de la meta trazada.

EJEMPLO 16

CUBATABACO ha previsto en sus proyecciones a mediano plazo niveles de exportación de tabaco y sus productos del orden de los 220 millones de pesos anuales. Derivado de una mayor oferta agrícola, la conocida calidad del habano cubano, y una destacada gestión comercial logró durante los años 2005 y 2006 exportaciones por 225 y 237 millones, respectivamente. Calcular el grado de cumplimiento promedio del plan de exportaciones durante estos 2 años.

$$225 + 237 = 462 \text{ millones exportados en los 2 años}$$

$$462 / 2 \text{ años} = 231 \text{ millones exportados como promedio anual 2005-2006}$$

$$\frac{231}{220} = 1.05 \times 100 = 105\%$$

Se cumplió el plan de exportaciones al 105 % como promedio durante los años 2005 y 2006, con un sobrecumplimiento de 11 millones de pesos anuales.

4.1.4 Análisis Combinados

En ocasiones, es necesario realizar análisis combinados, en que se valoren paralelamente el nivel de cumplimiento del plan y el crecimiento o decrecimiento respecto al año anterior, pues puede darse el caso que el plan no pueda cumplirse por diversas causas pero se produzca un crecimiento respecto al año anterior.

EJEMPLO 17

La Sociedad Mercantil CUBALSE planificó alcanzar para el 2007 en su red nacional de establecimientos, un nivel de ventas ascendente a 305 millones de CUC. A pesar del esfuerzo de sus directivos y trabajadores, sólo pudo alcanzar 285 millones. En el 2006 el nivel de ventas logrado fue de 274 millones. Calcule el grado de cumplimiento del plan y su comportamiento respecto al año anterior.

$$\frac{\text{ventas reales 2007}}{\text{ventas planificadas 2007}} = \frac{285}{305} = 0.934 \times 100 = 93,4\%$$

El plan de ventas sólo pudo cumplirse al 93,4%, incumpléndose en un 6,6%. Sin embargo, a pesar que el plan del año se incumple, las ventas aumentaron un 4% respecto al año anterior.

$$\frac{\text{ventas reales 2007}}{\text{ventas reales 2006}} = \frac{285}{274} \text{ MMP} = 1,04 \times 100 = 104\%$$

EJEMPLO 18

Una empresa transportista del MINCIN planificó para el 2006 un consumo de gasolina ascendente a 115.920 litros según la estructura de su parque de vehículos, el estimado de kilómetros a recorrer y la norma de consumo de Km por litro. Los resultados del año mostraron un consumo real de 138.600 l. Calcule el monto de sobrecumplimiento del consumo y el nivel de incumplimiento de la norma de consumo. Valore dónde se concentra el incumplimiento y los resultados.

Parque de Equipos	Plan 2006			Real 2006			
	Norma de consumo (km/l)	Distancia a recorrer (kms)	Consumo de gasolina (litros)	Gasolina real consumida (litros)	Índice real de consumo (km/l)	% de Cumplimiento	
						Consumo	Norma de Consumo
Zil-130	1,5	90.000	60.000	75.000	1,2	125	80
Kamaz	3,0	12.500	40.500	48.600	2,5	120	83
Hino	3,5	53.970	15.420	15.000	3,6	97	103
TOTAL	2,4	265 470	115.920	138.600	1,9	119	79

Se consumen 22.680 litros de gasolina más que lo planificado según las normas de consumo y la estructura del parque, para un 19% de sobreconsumo.

$$138\ 600 - 115\ 920 = 22\ 680$$

$$138\ 600 / 115\ 920 = 119\%$$

El sobreconsumo se debe al incumplimiento de las normas de consumo establecidas, que como promedio sólo alcanza el 79% del índice previsto, y se concentra en el parque de vehículos Zil y Kamaz, aun no remotorizados, que incumplen su norma, ya que el parque de Hino de reciente adquisición muestra un consumo inferior al planificado, lo que es positivo.

Como conclusión debe revisarse las hojas de ruta y el estado técnico de los vehículos Zil y Kamaz para determinar si las causas del exceso de consumo obedecen a falta de control de los recorridos del consumo de los vehículos, o a razones de su estado técnico, por lo que debiera acelerarse su remotorización o reposición.

4.2 ANÁLISIS SIMPLIFICADORES

En el proceso de elaboración del plan no siempre es necesario aplicar técnicas de mayor complejidad para proyectar ciertos indicadores, pues se pueden utilizar algunos análisis que simplifican los cálculos como los que se exponen a continuación.

4.2.1 Analisis del Comportamiento Histórico y sus Tendencias

Un método objetivo para estimar la posible evolución de una producción o servicio para un año planificado con un horizonte de corto plazo, ya sea en términos físicos o en valor, es considerar el desempeño real del año anterior o de los últimos años.

Para ello deberá tenerse en cuenta las posibles distorsiones por cambios significativos de precios o de surtido de producción, aplicando técnicas rectificadoras en caso que hayan ocurrido modificaciones sustantivas.

En general, las actividades tienden a estabilizarse en el tiempo, alcanzando niveles de comportamiento estables producto de una mayor

eficiencia, productividad del trabajo o por mejoras tecnológicas en los procesos productivos.

Se exceptúan de lo anterior, aquellas producciones o servicios con muy bajo coeficiente de aprovechamiento de la capacidad instalada, las que comienzan o se amplían como resultado de un proceso de asimilación y puesta en marcha de nuevas inversiones, las que estaban deprimidas por causas externas y ahora cuentan con mayores niveles de recursos de importación o por el contrario se ven afectadas por fenómenos climáticos o naturales adversos, cuyas variaciones pueden ser significativas de un año a otro.

Por lo anterior, resulta de mucha utilidad contar con series históricas actualizadas de las distintas actividades, producciones y servicios que sustenten el comportamiento de dichas actividades y sugiera una tendencia así como una posible trayectoria de mantenerse las condiciones existentes.

4.2.2 Método de Aproximaciones Sucesivas

Uno de los métodos más utilizados en la planificación corriente o de corto plazo es el de las aproximaciones sucesivas.

Este método significa irnos acercando gradualmente al objetivo deseado mediante un proceso sucesivo de iteraciones, que permiten corregir, mejorar o pulir una meta, una tarea o una propuesta mediante un proceso organizado de consultas.

En términos prácticos, consiste en elaborar una meta, consultarla, incorporarle las observaciones recibidas que se consideren razonables, elaborar y circular una nueva cifra o criterio mejorado, producir una nueva ronda de consultas y así sucesivamente, en varias vueltas, hasta alcanzar una versión más equilibrada y generalmente con cierto nivel de consenso.

4.2.3 Determinación del Factor Decisivo

Este método, muy útil para la planificación corriente, consiste en determinar el factor decisivo que restringe o limita una determinada producción, lo que simplifica enormemente el análisis de opciones de planificación. Este método contribuye a identificar cuellos de botellas en las capacidades parciales.

Se trata de seleccionar el más adecuado a las características de cada producción o producto. Esto no significa tampoco su utilización a ultranza, pues otros elementos como los precios, pueden modificar el criterio.

Entre estos factores decisivos se encuentran:

- La capacidad disponible.
- La demanda real.
- El consumo normado.
- La disponibilidad de recursos.

El *método de las Capacidades Disponibles* puede aplicarse a casos como el del níquel, donde la capacidad procesadora de las plantas existentes en Moa, Felton y Nicaro, es lo determinante para planificar el nivel de producción de níquel y no la disponibilidad de mineral o la demanda internacional, que en estos momentos es ilimitada, o el consumo de otras materias primas.

Lo anterior explica los convenios recientemente acordados con firmas canadienses y chinas para ampliar las capacidades cubanas de producción de níquel.

El *método de la Demanda Real*, es aplicable a situaciones donde la demanda condiciona la producción, pues no tiene sentido producir más allá de lo que se demande. Un ejemplo reciente de ello lo tenemos con la producción del chocolatín, donde la demanda real ha sido inferior a lo esperado, debiéndose entonces ajustar el nivel de producción originalmente previsto.

El *método del Consumo*, es aquel que la producción trata de satisfacer los compromisos del consumo, moviéndose según el volumen deriva-

do del crecimiento vegetativo de la población, la cuota establecida o las aspiraciones de consumo.

La producción de huevos es un caso típico en que se aplica este procedimiento. Aumentar a 10 huevos mensuales per cápita la cuota normada en todos los municipios del país ha conllevado proyectar un determinado nivel de producción, para lo cual ha sido necesario aumentar el rebaño de ponedoras y reabrir nuevas granjas cerradas desde el periodo especial. También pudiera mencionarse en esta categoría, la producción de yogur de soya, donde se realizan incrementos de capacidades con vistas a ampliar su consumo.

El *método de la Disponibilidad de Recursos* debe tenerse en cuenta cuando la disponibilidad de materias primas, como el combustible, condiciona el crecimiento de una determinada producción, acotándola a ciertos límites. Un ejemplo de ello pudiera ser la producción de cemento, alta consumidora de fuel oil, que ha estado limitada en los últimos años a la disponibilidad de combustibles del país.

4.3 PRINCIPALES PROYECCIONES DE LA ECONOMIA NACIONAL

Las principales proyecciones de la economía nacional que se elaboran anualmente son las siguientes:

- El crecimiento, la estructura y componentes de la demanda final del PIB.
- Niveles de actividad de las principales ramas de la economía nacional.
- Balances Materiales Seleccionados.
- Balance de los Recursos Laborales.
- Balance de Ingresos y Gastos de la Población.
- Plan de Exportaciones e Importaciones.

- Balanza de Pagos.
- Balance de Divisas.
- Indicadores Seleccionados de los Presupuestos en Moneda Convertible.
- Programa de Ahorro por sustitución de importaciones.
- Planificación de las Inversiones.
- Planificación de los Portadores Energéticos.
- Planificación de la Estimulación Material.

4.3.1 El Crecimiento del PIB

En el proceso de planificación un elemento importante es la proyección del crecimiento de la actividad económica general del país y para esto uno de los indicadores a utilizar es el PIB.

Como es conocido, el Producto Interno Bruto (PIB) se define como el nuevo valor creado en una economía en un período de tiempo determinado, es decir, la producción de los distintos sectores o ramas menos el consumo productivo utilizado para la misma.

$$PIB = \text{Valor Bruto de Producción} - \text{Consumo Intermedio}$$

Si se analiza el PIB por su destino entonces se tendría:

$$PIB = \text{Consumos de hogares} + \text{Consumo de gobierno} + \text{Inversiones} + \text{Exportaciones} - \text{Importaciones}$$

Para planificar el crecimiento económico del país en el proceso de elaboración del Plan de la Economía Nacional se tienen en cuenta las proyecciones de los indicadores que lo componen por su creación. El mecanismo que se sigue para proyectar el PIB es:

- se analizan por ramas y sectores los estimados del Valor Agregado Bruto (VAB) de etapas anteriores que emite la Oficina Nacional de Estadísticas;
- se analizan las propuestas de planes de los OACE;
- se toman en consideración las restricciones del comercio exterior;

-
- se tienen en cuenta las producciones y servicios fundamentales para el país prevista para el año que se planifica;
 - para determinar el consumo productivo se utilizan índices preestablecidos centralmente para cada rama o sector;
 - a partir de este momento, se realizan las proyecciones del valor agregado bruto de cada rama o sector; y
 - finalmente se agregan los VAB de estas proyecciones sectoriales y queda determinado la proyección del PIB para el próximo año.

4.3.2 Niveles de Actividad Fundamentales de las Principales Ramas de la Economía Nacional

En el proceso de elaboración del plan anual para cada rama de la economía y OACE que la representa y teniendo en cuenta las características e importancia de sus producciones y servicios para la economía nacional, se analizan las cifras posibles a proyectar en el plan para un grupo de indicadores fundamentales seleccionados, a los que se le denominan *niveles de actividad*.

Estos niveles de actividad se nominalizan, ya sean en físico o en valor, y se determinan teniendo en consideración su ejecución histórica, aseguramiento de materias primas, combustibles y fuerza de trabajo, capacidad de producción y nuevas inversiones, mercados y demanda, entre otros factores.

Las cifras resultantes se emiten a los OACE en el proceso de aprobación y emisión del plan con carácter de lineamientos directivos, con los cuales los diferentes organismos y entidades deben responsabilizarse, desagregarlos a sus respectivas empresas y entidades e informar periódicamente de su ejecución y cumplimiento.

La nomenclatura de actividades a planificar está determinada en la Metodología de Planificación. Actualmente, son consideradas en el plan de la economía nacional, con carácter directivo, un conjunto de producciones, servicios y actividades, consideradas vitales para garantizar el consumo, las exportaciones y el desenvolvimiento de la sociedad. Otras de

menor importancia relativa son planificadas con un carácter indicativo. El resto de las producciones y servicios no son planificadas a nivel central, sino de forma descentralizada por los diferentes eslabones del tejido empresarial.

4.3.3 Balances Materiales Seleccionados

Esta técnica es utilizada para balancear productos que tienen diferentes fuentes de suministros y destinos. Permite planificar y controlar tanto unos como otros, partiendo de conocer cual es la restricción fundamental y el elemento flexible.

Pueden ser objeto de balance los alimentos, los combustibles, materiales de la construcción, materias primas en general, productos industriales, piezas de repuesto así como cualquier tipo de equipos, ya sean bienes de consumo, equipos industriales o de transporte. Es aplicable a cualquier nivel de dirección, tanto a nivel de la economía nacional como de una empresa, fábrica o Unidad Presupuestada.

A nivel de la economía nacional, en la actualidad sólo se elaboran balances materiales planificados en determinados grupos de productos, como:

- los principales alimentos (arroz, frijoles, leche en polvo, trigo y maíz consumo humano, harina de trigo, azúcar, aceite vegetal, productos cárnicos, entre los más importantes);
- las materias primas para piensos;
- los combustibles; y
- los materiales de construcción.

El resto de los productos no son balanceados centralmente de forma física. Lo anterior no limita que las entidades de forma interna y no oficial puedan establecer ciertos balances para proyectar y controlar la ejecución de determinados bienes, productos o equipos de interés local.

El objetivo final de un balance material es lograr un equilibrio entre las fuentes y destinos de un producto, evitando acumulaciones en exceso, asignar más de los que se dispone o garantizar ciertas prioridades ante restricciones de la oferta.

Entre las *Fuentes* de un balance se encuentran:

- los inventarios iniciales en poder del productor y el circulador;
- la producción nacional;
- las importaciones; y
- las donaciones recibidas.

Entre los *Destinos* principales están:

- el consumo;
- las exportaciones;
- las donaciones entregadas;
- la creación de reservas estatales;
- el incremento de los inventarios finales; y
- las mermas del balance que son un porcentaje del producto que se planifica como pérdida inevitable derivadas del proceso de transportación y circulación.

A su vez, el consumo puede desglosarse en:

- productivo;
- de la población;
- social; y
- priorizados.

El *consumo productivo* es aquel cuyo destino es el insumo de otra producción, como, por ejemplo, azúcar, para la producción de conservas de frutas, refrescos, caramelos, etc.

En el *consumo de la población* se encuentran el consumo personal, ya sea el normado por la libreta de abastecimientos o las ventas liberadas.

El *consumo social* agrupa los consumos destinados a comedores obreros, la gastronomía, círculos infantiles, hospitales, zafra azucarera y otras actividades.

Los *consumos priorizados* son aquellos que por su importancia se nominalizan para asegurar su disponibilidad en cualquier circunstancia.

Siempre en un balance hay elementos dados y otros a determinar. En productos como el pollo congelado, el consumo es prefijado por determinados compromisos, siendo la importación el factor a determinar.

En otros, como los combustibles, las fuentes disponibles y previsibles de producción nacional e importación condicionan el consumo, el cual se restringe a dichas disponibilidades.

Como resultado del balance planificado, se calculan las necesidades de producción nacional o de importación así como se determinan los montos posibles del consumo, emitiéndose en el proceso del plan, asignaciones de consumo a los diferentes organismos consumidores y/o circuladores para los productos balanceados.

Para planificar el nivel de inventarios debe tenerse en cuenta tanto las características del producto, su perdurabilidad, las capacidades existentes de almacenaje y su origen, que puede ocasionar largos periodos de travesía, como el grado de aseguramiento que se quiera tener del mismo.

El nivel de inventarios de un determinado producto se mide a través de los indicadores:

- Índice de Cobertura
- Días de Cobertura.

El *Índice de Cobertura* representa el nivel de respaldo físico del consumo que se asegura con las existencias de un producto y se calcula dividiendo el monto del inventario de un producto determinado entre el nivel de consumo:

$$\text{Índice de Cobertura} = \frac{\text{monto del inventario final de un producto}}{\text{consumo total de dicho producto}}$$

Por su parte, el indicador *Días de Cobertura* expresa en días el plazo de tiempo que está asegurado el consumo con el nivel de inventarios

existente y se calcula multiplicando el índice de cobertura por los días de un año, como se muestra a continuación:

$$\text{Días de Cobertura} = \text{Índice de Cobertura} \times 365 \text{ días}$$

EJEMPLO 19

La Empresa Mayorista de Alimentos de Matanzas tiene como meta distribuir durante el año unas 2.350 toneladas de frijoles para el consumo de la población y los organismos del territorio. Se conoce que para garantizar la operatividad de esta distribución cuenta con unas 400 toneladas de existencias.

Para conocer el índice de cobertura y los días de cobertura en frijoles que dispone esta Empresa Mayorista, realizamos el siguiente cálculo:

$$\text{Índice de cobertura} = \frac{400}{2350} = 0,17$$

$$\text{Días de cobertura} = 0,17 \times 365 = 62 \text{ día}$$

La Empresa Mayorista dispone de 0,17t de frijoles para respaldar cada tonelada de consumo de este producto, lo que representa 62 días de cobertura, con lo que pudiera asegurar unos dos meses la distribución de frijoles en la provincia sin recibir nuevos suministros.

EJEMPLO 20**BALANCE MATERIAL DE UN PRODUCTO****BALANCE DE ARROZ CONSUMO (UM: mil toneladas)**

		PLAN 2006
FUENTES		680
INVENTARIO INICIAL		+ 100
PRODUCCIÓN NACIONAL		50
IMPORTACIONES		+ <u>510</u>
CHINA	200	
VIET NAM	200	
EEUU	110	
DONACIONES RECIBIDAS		+ 20
DESTINOS		680
TOTAL CONSUMO		+ <u>520</u>
CONSUMO PRODUCTIVO		20
CONSUMO POBLACIÓN	<u>350</u>	
CONSUMO NORMADO	300	
VENTA LIBERADA	50	
CONSUMO SOCIAL		100
CONSUMOS PRIORIZADOS		<u>50</u>
BATALLA DE IDEAS	30	
OPERACIÓN MILAGRO	20	
INCREMENTO RESERVA ESTATAL		+ 20
PERDIDAS Y MERMAS (2 %)		+ 10
INVENTARIO FINAL		+ <u>130</u>
EN ALMACENES	70	
A FLOTE Y PUERTOS	60	
DIAS DE COBERTURA TOTAL		90

4.3.4 Balance de los Recursos Laborales

En el proceso de planificación de la economía nacional, el Balance de Recursos Laborales permite conocer la disponibilidad de fuerza de trabajo para satisfacer las necesidades que se derivan del desarrollo económico - social planificado.

Su elaboración es responsabilidad del MEP con la participación del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS), la Oficina Nacional de Estadísticas (ONE), los OACE y los CAP. En este proceso se recogen los criterios sobre el empleo femenino y juvenil de la Federación de Mujeres Cubana (FMC) y la Unión de Jóvenes Comunistas (UJC).

La estructura del balance de los Recursos Laborales depende del horizonte de planificación en cuestión y es elaborado a nivel nacional y provincial.

Son fuentes de este balance:

- La disponibilidad de fuerza de trabajo no ocupada (desocupados y arribantes a la edad laboral).
- Graduados de nivel medio, superior y escuelas de oficio.
- Desmovilizados del Servicio Militar General (SMG).
- Graduados de 12mo grado que no continuaron sus estudios.
- Los trabajadores disponibles producto de reestructuración de entidades
- Los diferentes segmentos que componen la Población No Económicamente Activa (PNEA)

La información para la elaboración del balance de recursos laborales se obtiene de la Encuesta Nacional de Ocupación (ENO), tomando como referencia el Modelo 5200 del SIE- N, el cual brinda el número de trabajadores por categoría de ocupación, así como los balances elaborados en años anteriores.

El esquema del balance de recursos laborales en términos de ocupación es el siguiente:

Población

- (-) Menores de la edad laboral
- (-) Mayores de la edad laboral

Población en Edad Laboral

- (+) Menores de la edad laboral que trabajan
- (+) Mayores de la edad laboral que trabajan

Recursos Laborales

- (+) Trabajadores que residen fuera del territorio
- (-) Residentes que trabajan fuera del territorio

Recursos Laborales Disponibles**Población Económicamente Activa (PEA)**

- Ocupados en la economía (estatal y no estatal)
- Desocupados

Población No Económicamente Activa (PNEA)

- Estudiantes en edad laboral
- Personas en quehaceres del hogar
- Incapacitados y jubilados en edad laboral
- Personas en edad laboral que no trabajan y no buscan trabajo

Por definición, la *Población Económicamente Activa (PEA)* esta constituida por los ocupados más los no ocupados que buscan trabajo.

El concepto de *desocupado* se refiere a aquellas personas en edad laboral que no trabajan en un empleo estatal o no estatal y que buscan trabajo, medido a través de su registro de las oficinas municipales del Ministerio del Trabajo así como el resultado de encuestas específicas que se realizan a este fin.

La *tasa de desocupación* se calcula como la relación entre la cantidad de personas desocupadas y la población económicamente activa.

$$\text{Tasa de Desocupación} = \frac{\text{Desocupados}}{\text{PEA}}$$

Adicionalmente se analizan otros indicadores con el objetivo de realizar un adecuado balance de los recursos laborales y adoptar medidas que posibiliten la eliminación de posibles desproporciones, tomando como referencia el comportamiento del año anterior. Entre ellos:

- *Tasa de actividad*: Expresa el grado de utilización de los recursos laborales en la producción social y los servicios. Se calcula:

$$\text{Tasa de actividad} = \frac{\text{Ocupados en la economía}}{\text{Recursos laborales}} \times 100$$

- *Tasa de Ocupación*: Es la relación entre los ocupados y la población edad laboral y explica el grado de aprovechamiento efectivo de los recursos laborales disponibles para el trabajo. Se calcula:

$$\text{Tasa de Ocupación} = \frac{\text{Ocupados en la economía}}{\text{PEA}} \times 100$$

- *Tasa de Utilización de los Recursos Laborales (TURL)*: Permite examinar el nivel de utilización socialmente útil de los recursos laborales y se calcula:

$$\text{TURL} = \frac{\text{Ocupados} + \text{Trab Misión} + \frac{\text{Personal en Adiestramiento}}{\text{Edad laboral}} + \frac{\text{Estud. en}}{\text{Edad laboral}}}{\text{Recursos laborales}} \times 100$$

En el proceso de elaboración del plan anual, el balance de los recursos laborales transita por dos etapas:

- Al comienzo de la elaboración del plan se determina la reserva de fuerza de trabajo para el periodo planificado, en otras palabras, el potencial de trabajo con que dispone el país, en la que intervienen los Órganos Territoriales del Gobierno.

-
- En el proceso de elaboración del plan de la economía nacional, dicho balance se retroalimenta con las cifras de ocupación proyectadas en el plan de empleo y salarios con el fin de propiciar un uso más racional de la fuerza de trabajo.

4.3.5 Balance de Ingresos y Gastos de la Población

El balance de Ingresos y Gastos de la población permite analizar la situación existente entre los ingresos y gastos de esta en moneda nacional, en divisas o en ambas monedas, así como de otros elementos que intervienen en la determinación del comportamiento de la liquidez monetaria, y permite caracterizar el conjunto de relaciones monetarias - financieras de la población con el Estado.

Antes de los 90 las finanzas de la población podían calcularse básicamente a través de las relaciones financieras entre el Estado y la población ya que representaban la casi totalidad de la circulación monetaria del país. En los últimos años otros factores han hecho más complejo el análisis de los flujos financieros, como son los ingresos y gastos no estatales que se amplían y diversifican, la apertura en 1995 de una red de ventas minoristas en divisas, convertidas en el 2005 para pesos convertibles cubanos (CUC) con la implementación de la circulación de esta moneda en la país, así como la realización de operaciones de compra-venta de moneda en las Casas de Cambio (CADECA).

En las relaciones entre la población y el Estado, los *Ingresos* en efectivo y entradas bancarias de la población pueden originarse por los conceptos siguiente:

- *Provenientes del trabajo*: tanto del sector estatal por salarios, premios y dietas como del sector no estatal por ingresos del campesino, cooperativistas y otros privados no agropecuarios
- *Seguridad y asistencia social*.
- *Otras entradas o ingresos de la población*: se refiere fundamentalmente a la compra de pesos cubanos mediante la venta de divisas en CADECA, compensaciones de combustible y otros ingresos en efectivo.

-
- *Saldo entre el movimiento de cuentas de ahorro personales, giros y el movimiento de efectivo siempre que sea positivo.*

Mientras que los *gastos* en efectivo y salidas bancarias de la población pueden originarse por los conceptos siguientes:

- *Circulación minorista* por la compra de mercancías y gastos en la gastronomía.
- *Gastos en servicios* como transporte, comunicaciones, agua, gas, electricidad, alojamiento turístico, etc.
- *Pagos de impuestos.*
- Pagos de cuotas de Organizaciones y Asociaciones.
- Otros gastos, por ejemplo la compra de CUC mediante la venta de pesos cubanos en CADECA.
- *Saldo entre el movimiento de cuentas de ahorros, personales y el de efectivo siempre que sea negativo.*

La variación de la liquidez se determina por la diferencia entre los gastos o entradas bancarias y los ingresos o salidas bancarias. Además, el movimiento en las cuentas de ahorro (Depósitos menos Extracciones) ofrece la variación del ahorro.

El balance de ingresos y gastos de la población se pronostica en el proceso de elaboración del plan de la economía nacional, dentro de la categoría del consumo de la población.

Este balance contribuye a la compatibilización de las proyecciones relacionadas con la producción e importación de bienes de consumo para la oferta a la población, la circulación mercantil minorista de bienes y servicios total país, los salarios y los precios.

Lo anterior posibilita que se determine el volumen y la estructura de los ingresos y gastos monetarios de la población en sus relaciones con el Estado, que permite establecer las acciones y medidas para lograr el equilibrio o estabilidad en las finanzas internas.

El análisis del balance de ingresos y gastos de la población, además de proyectar la perspectiva del año planificado, brinda elementos

para la realización de reuniones mensuales de coordinación entre los Ministerios de Economía y Planificación, Finanzas y Precios, Comercio Interior y el Banco Central y otros organismos implicados, para analizar la liquidez en la esfera de la población y adoptar las medidas de corrección que se consideren necesarias en el marco de un grupo de trabajo Interministerial denominado Grupo para el Saneamiento de las Finanzas Internas (GASFI).

4.3.6 Plan de Comercio Exterior de Bienes y Servicios

El plan de Comercio Exterior de Bienes y Servicios tiene como objetivos:

- Promover el desempeño exportador del país.
- Lograr una mayor eficiencia y racionalidad de las importaciones.
- Disminuir la brecha externa.
- Tomar decisiones sobre las fuentes y los destinos de las divisas que son asignadas centralmente.

En otras palabras, en este plan se resumen el conjunto de transacciones asociadas al comercio exterior de bienes y servicios reflejando:

- Exportaciones de bienes y servicios.
- Donativos a entregar.
- Importaciones de bienes y servicios.
- Donativos a recibir.

Estas proyecciones sirven de base para las contrataciones económicas, la gestión de comercio exterior, la política comercial, la gestión de créditos comerciales y la elaboración de la balanza comercial y de pagos del país.

Los indicadores directivos a emitir a los organismos se realizarán desglosados por entidad/producto y para cada producto, teniendo en cuenta la unidad de medida, cantidad y valor, calculado a un precio planificado.

Asimismo, en el proceso de elaboración del plan el planificador debe emplear diferentes indicadores de eficiencia propios del comercio exterior con el objetivo de conocer la evolución, variación y poder de compra de las exportaciones (X) e importaciones (M). Entre los principales índices se encuentran:

- Índice de Valor de las Exportaciones e Importaciones.
- Índice de Precios de las Exportaciones e Importaciones.
- Índice de Volumen de las Exportaciones e Importaciones.
- Índice de Relación de Precios de Intercambio.
- Poder de Compra de las Exportaciones.

El Índice de Valor de las Exportaciones e Importaciones mide la evolución del valor corriente de estas en el período analizado respecto al valor corriente de las mismas del período base. Se determina mediante:

$$IV_X = \frac{\sum q_n^X p_n^X}{\sum q_o^X p_o^X} \quad IV_M = \frac{\sum q_n^M p_n^M}{\sum q_o^M p_o^M}$$

El Índice de Precio de las Exportaciones e Importaciones mide la evolución de los precios de estas del período analizado respecto a los precios del año base.

$$IP_X = \frac{\sum q_n^X p_n^X}{\sum q_n^X p_o^X} \times 100 \quad IP_M = \frac{\sum q_n^M p_n^M}{\sum q_n^M p_o^M} \times 100$$

Este índice por la complejidad de su cálculo sólo se determina para una muestra representativa de productos y se les denomina “Índices de Valor Unitario”

El Índice de Volumen de las Exportaciones e Importaciones mide la evolución de las cantidades físicas exportadas e importadas en el período analizado, expresadas a precios del año base. Es denominado también “índice de quantum”. Su fórmula de cálculo es:

$$IQ_X = \frac{IV_X}{IP_X} \times 100 \quad IQ_M = \frac{IV_M}{IP_M} \times 100$$

Índice de Relación de Precios de Intercambio refleja las variaciones relativas de los precios de exportaciones con respecto a los precios de las importaciones en el mismo período. En otras palabras, expresa la relación de equivalencia entre exportaciones e importaciones a causa de la variación de los precios. Se calcula:

$$IRI = \frac{IP_X}{IP_M} \times 100$$

Cuando se analiza el resultado que brinda el cálculo del IRI, el planificador puede conocer el efecto de las variaciones de los precios de las exportaciones con respecto a los precios de las importaciones.

- IRI =1, la variación tiene un efecto nulo.
- IRI >1, el efecto de la variación es favorable.
- IRI < 1, el efecto de la variación es desfavorable.

Poder de compra de las Exportaciones expresa cuánto pueden comprar realmente las exportaciones teniendo en cuenta el incremento de los precios de importación; es decir, la magnitud de compras de las exportaciones expresada en términos de capacidad de importación. Para su determinación es necesario dividir el valor corriente de las exportaciones del año analizado entre el índice de precios de importación:

$$PCX = \frac{V_X}{IP_M} \times 100$$

Existe otra vía para determinar este índice y es multiplicando el valor de las exportaciones del período analizado, a precios del año base por el índice de la Relación de Precios de Intercambio.

4.3.7 La Balanza de Pagos

La Balanza de Pagos es uno de más importantes instrumentos de análisis de la economía nacional y sus vínculos con el exterior y es la herramienta principal que se utiliza por un país para discutir su posición financiera frente a sus acreedores.

Para su elaboración, se estructura en cuentas, que de acuerdo al tipo de transacción se clasifican en:

- Cuenta Corriente
- Cuenta de Capital

En la *Cuenta corriente* se registran los movimientos de mercancías, servicios, rentas y transferencias con el exterior. Se estructura en:

A. **BIENES Y SERVICIOS**: exportaciones e importaciones de mercancías y servicios, entre ellos el turismo.

B. **RENTAS**: incluye la *remuneración de empleados* por salarios y otras prestaciones de empleados nacionales en el exterior o extranjeros en el país y la *renta de la inversión* por remesas o reinversión de utilidades de la inversión extranjera e intereses devengados.

C. **TRANSFERENCIAS CORRIENTES**: por remesas de emigrantes o trabajadores, fondos de la Cooperación Internacional, donaciones, aportes a organismos internacionales, entre los mas importantes.

La *Cuenta de capital* representa los movimientos financieros con el exterior y se registran los efectuados en un determinado período. Los saldos de la cuenta de capital expresan los derechos y obligaciones de un país con el exterior. La diferencia entre ellos indican la posición financiera internacional neta y sus movimientos reflejan los cambios en la posición internacional. Se estructura en:

A. **CUENTA DE CAPITAL**: incluye Transferencias de Capital, Transacciones de Activos no financieros no producidos como patentes, arrendamientos, derechos de autor, etc.

B. **CUENTA FINANCIERA**: incluye Inversión Extranjera Directa, Inversiones en Cartera, Activos y Pasivos financieros y Reservas Internacionales.

Las transacciones se registran en la Balanza de Pagos sobre la base del sistema contable de la partida doble, correspondiendo a toda transacción un asiento de débito y uno de crédito.

La Balanza de Pagos se compila siempre a precios corrientes y en la mayoría de los países la responsabilidad de su elaboración recae en el Banco Central. En Cuba la elabora el BCC y se registra estadísticamente por la ONE.

Las ecuaciones fundamentales de una Balanza de Pagos son:

$$\begin{aligned} \text{Saldo Cuenta Corriente (SCC)} + \text{Saldo Cuenta de Capital (SCK)} &= 0 \\ \text{SCC} &= -\text{SCK} \end{aligned}$$

Un saldo de Balanza de Pagos positivo o negativo, no indica por si solo el nivel de desarrollo de un país, aunque indica una determinada situación financiera. Al analizar un saldo de Balanza de Pagos debe valorarse si se debe a un saldo en Cuenta Corriente deficitario o excendentario y si el monto del saldo de Capital fue suficiente o no para cubrir el saldo de Cuenta Corriente.

Un Saldo de Cuenta Corriente (SCC) negativo significa que se produjo un déficit al gastar más, fundamentalmente por un desbalance comercial de bienes y servicios al resultar mayores gastos de importaciones que los ingresos por exportaciones o por pagos de rentas muy elevados por altos intereses de la deuda externa.

Por su parte, un Saldo de Cuenta Corriente (SCC) positivo implica la posibilidad de incrementar reservas, disminuir la deuda externa o mayor capacidad de prestamos a otros países.

Cuadro 6
CUBA: EVOLUCION DE LA BALANZA DE PAGOS
(millones de pesos)

	1998	2001	2005	2006
Balance en Cuenta Corriente	-392,4	-552,7	-154,0	-239,7
Bienes y servicios	-756,7	-863,4	- 924,0	100,6
Bienes	-2.688,8	-3.076,2	-5.164,0	-6.355,4
Exportaciones	1.540,2	1.661,5	1.999,0	2.904,8
Importaciones	-4.229,0	-4.838,3	-7.163,0	-9.503,2
Servicios	1.932,1	2.212,8	4.240,0	6.456,0
Renta	-448,7	-502,7	-200,0	-618,0
Transferencias corrientes	813,0	812,9	970,0	277,7
Balance en Cuenta de Capital	409,4	594,5	500,0	...
Capital a largo plazo	632,7	367,2
Inversión directa	206,6	38,9
Otros	426,1	328,3
Otros capitales	-223,3	227,3
Variación de las reservas (-) aumento (+) disminución	-17,0	-41,0	-346,0	...

Fuente: Anuario Estadístico de Cuba.

En resumen, la Balanza de Pagos presenta el resultado de la actividad económica de cada país, reflejando su productividad comparada y su grado de dependencia externa. Para su equilibrio, no basta igualar activos y pasivos, es necesario que no haya endeudamiento excesivo y que este equilibrio no se logre a costa de ajustes sociales como mayor desempleo, reducción de salarios reales y afectación del medio ambiente. Para que este equilibrio sea estable debe sustentarse en una creciente capacidad competitiva de la economía nacional.

Balanza de Divisas

Adicionalmente a la Balanza de Pagos oficial que de forma contable y detallada elabora anualmente el BCC y se detalló anteriormente, el MEP elabora para el año planificado y posteriormente para cada trimestre, una proyección con ciertas adecuaciones de la Balanza de Pagos, deno-

minada Balance de Divisas, con el objetivo de proyectar y monitorear el desempeño de los principales indicadores que la componen y conocer sus perspectivas de ejecución más inmediatas que pudieran comprometer el desenvolvimiento de la economía nacional.

Este instrumento se comenzó a utilizar para la elaboración del plan 2007 y a partir de ese momento ha sido el centro de los análisis principales del plan a nivel de Gobierno, por la importancia que tienen las divisas, que constituyen la limitante fundamental de recursos de la economía cubana.

Se trata fundamentalmente de una proyección de las transacciones con el exterior de cuyos resultados puede disponer el país de forma planificada, por lo que constituye un instrumento de análisis para la distribución de las divisas y las modificaciones al plan del sector externo.

Ello permite además pronosticar:

- el nivel de equilibrio o desequilibrio en las transacciones comerciales futuras a partir del cálculo de las necesidades de consumo e inversión interna y los recursos financieros reales y disponibles para satisfacerlas;
- necesidades de financiamiento externo; y
- lo que pudiera ocurrir a muy corto plazo con la liquidez financiera externa.

Este balance de divisas se elabora considerando solamente las operaciones de las empresas estatales y aquellas de capital 100% cubano, considerando a los efectos del análisis como no residentes las empresas radicadas en Cuba con participación de capital extranjero.

Este balance contempla los indicadores decisivos y más dinámicos de las operaciones con el exterior de la Balanza de Pagos como son:

- Exportaciones e importaciones de bienes y servicios.
- Transferencias por remesas.
- Créditos y pagos de deudas, incluyendo intereses.
- Aportes de negocios conjuntos y la inversión extranjera en Cuba como dividendos, salarios e impuestos.

Se presenta agrupando los indicadores seleccionados en Ingresos y Gastos de la Cuenta Corriente y de Financiamiento Externo y Pagos de Deuda de la Cuenta Financiera.

Los resultados permiten evaluar su ejecución en términos de:

- Déficit en Cuenta Corriente.
- Déficit / Superávit en Cuenta Financiera.
- Déficit / Superávit del Balance de Divisas Total.

Para su confección, la información es captada operativamente a través de:

- *Organismos ramales seleccionados*: para los Indicadores de comercio exterior y financieros en divisas del Organismo así como la proyección del plan de exportaciones.
- *Organismos globales*: indicadores necesarios para elaborar la balanza como pago de deudas, ingresos por servicios médicos, ingreso de capital por inversión, entre otros.

4.3.8 Indicadores Seleccionados de los Presupuestos en Moneda Convertible

En el país, las entidades y empresas autorizadas a operar total o parcialmente en moneda convertible elaboran un presupuesto en esta moneda con el fin de proyectar y controlar sus operaciones financieras en divisas, cuyo desglose se explica en el epígrafe 4.4.

A nivel nacional, se determinan los indicadores que deben considerarse en estos presupuestos los que son aprobados y controlados centralmente. A los efectos del plan se agregan las cifras de algunos de estos indicadores que por su importancia requieren de un análisis puntual por las instancias superiores del gobierno.

Entre estos se encuentran:

- Total Aporte Neto y su distribución a la Cuenta Única y/o Reserva (por entidad).

-
- Demanda de compra de divisas (por entidad).
 - Ingresos del esquema externo.
 - Índice de gastos / ingresos (por entidad).
 - Portadores Energéticos (para los Organismos nominalizados).
 - Aporte de los Negocios Conjuntos (por negocio).
 - Pago de deudas al Sistema Bancario Nacional.

4.3.9 Programa de Ahorro por Sustitución de Importaciones

Teniendo en cuenta el alto nivel de importaciones y los crecientes precios de las mismas se han identificado un grupo de productos que por su monto es necesario reducir y a su vez es racional y tecnológicamente factible producir nacionalmente, con costos inferiores y calidad similar al producto importado.

Es por ello que fue necesario formalizar los compromisos por parte de los Organismos y empresas para incrementar determinadas producciones destinadas a sustituir niveles equivalentes de importaciones.

Estas producciones se contemplan en un plan de sustitución de importaciones que se elabora desglosado por Organismos, el cual es controlado centralmente por una Comisión Nacional presidida por el MEP y el MINCEX.

Esta Comisión contribuye además a canalizar aquellas pequeñas inversiones o recursos específicos necesarios para garantizar los niveles de sustitución de importaciones proyectados.

4.3.10 La Planificación de las Inversiones

El plan de inversiones está integrado por aquellas inversiones de interés nacional, sectorial y territorial aprobadas centralmente y consideradas en las proyecciones de los organismos, territorios y empresas, los planes de negocios, los programas de inversión extranjera o las derivadas de decisiones centrales del Gobierno.

Entre las principales tareas del plan de inversiones se encuentran:

- Asegurar en primer lugar, mediante nuevas inversiones, las capacidades productivas necesarias para satisfacer las prioridades y los intereses estratégicos del país.
- Un adecuado balance entre los montos de inversiones a ejecutar y las capacidades constructivas como: fuerza de trabajo, equipamiento y materiales de construcción, tanto a nivel nacional como territorial.
- Propiciar un desarrollo equilibrado de los territorios, en particular aquellos de menor desarrollo económico.

Las inversiones para su evaluación, aprobación, inclusión en el plan, ejecución y control se clasifican en:

- Inversiones Nominales.
- Inversiones no Nominales.

Las *inversiones y programas nominales* son aquellas que por su monto e importancia económica, deben ser incluidas en el plan especificando su nombre y objetivo fundamental, mientras que las *no nominales* la integran inversiones que por sus características y bajo valor unitario se aprueban dentro de un monto financiero general.

Las inversiones nominales en entidades de propiedad estatal o sociedades mercantiles con capital 100% cubano deberán tener aprobado previamente a su incorporación al plan, su estudio de factibilidad por el Ministerio de Economía y Planificación y aquellas que dado su efecto económico y alto volumen de financiamiento central deberán ser sometidas a la evaluación del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.

Según lo establecido, en el plan de ejecución de inversiones nominales sólo se deben incluir aquellas que hayan obtenido las aprobaciones correspondientes a la fase de preinversión, cuenten a su vez con el financiamiento requerido para su ejecución y cumplan el resto de los requisitos que se establezcan periódicamente referentes a la planificación de las inversiones.

En la elaboración del Plan de Inversiones se deben tener en cuenta los siguientes indicadores:

-
- el volumen de los gastos de inversión requeridos y su cronograma;
 - la estructura por componentes: construcción y montaje, equipos y otros gastos previstos ejecutar en el año planificado;
 - cuantificar los activos que se ponen en explotación;
 - determinación de los plazos de ejecución requeridos;
 - análisis del rendimiento de la inversión y demás indicadores de eficiencia;
 - determinación de la fuerza de trabajo, recursos y requerimientos financieros.

Durante los últimos años el proceso inversionista ha estado afectado por diversos problemas, cuya solución requiere:

- el estricto cumplimiento de los cronogramas de ejecución a fin de disminuir los plazos de terminación de las obras;
- mejorar la calidad de los proyectos y las obras en general; y
- disminuir la cantidad de obras abiertas aumentando los fondos básicos a poner en explotación.

Todo lo relativo a las regulaciones a cumplir en el proceso inversionista está recogido en la Resolución 91 del 2005.

4.3.11 La Planificación de los Portadores Energéticos

Los portadores energéticos son recursos utilizados por todas las actividades de producción y servicios del país. Es por ello, que por su importancia y el alto nivel de importación que requieren son planificados centralmente por el MEP para lo que se utilizan los balances materiales.

En el MEP se elaboran balances para todos los portadores energéticos, agrupados en 13 balances materiales:

- Petróleo Crudo Nacional
- Fuel Oil
- Diesel
- Gasolina Motor

-
- Gasolina de Aviación
 - Kerosina
 - Turbocombustible
 - Nafta Industrial
 - Solventes
 - Gas Licuado
 - Asfalto
 - Lubricantes
 - Energía eléctrica

Durante la etapa de elaboración del Plan un conjunto de Organismos, entidades o actividades seleccionadas por sus altos niveles de consumo, presentan al MEP su demanda. El resto de los consumidores presentan su demanda a CUPET y la Unión Eléctrica (UNE) quienes después de su análisis elevarán al MEP su propuesta de requerimientos globales para satisfacer dicha demanda.

Para la proyección de la demanda se tendrá en cuenta:

- El comportamiento real de años anteriores.
- El estimado del año en curso.
- Índices de consumo.

Los *Índices de consumo* describen el comportamiento de la actividad energética de las principales actividades consumidoras de portadores energéticos, es decir, la cantidad de energía consumida por unidad de producto final o servicio o lo que es lo mismo el consumo entre nivel de actividad.

Para una adecuada estimación del consumo en el año en ejecución se deben tener en cuenta determinados factores tales como: comportamiento del período transcurrido, el nivel de actividad, el consumo, comparaciones con años precedentes, los problemas de estacionalidades, el nivel de aprovechamiento de las capacidades productivas y el comportamiento de los indicadores de eficiencia.

En la práctica existen varios métodos para poder determinar a priori el consumo de los portadores energéticos de un año en cuestión, tales como:

La *Proyección Simple Proporcional*: Es un método fácil de aplicar por la sencillez de su cálculo pues consiste en proyectar el resto del año, a partir del mismo comportamiento promedio del año real. Por ejemplo, el consumo hasta el mes de Octubre ha sido de 2000 t de portadores energéticos, el pronóstico para el año será de $2000 / 10 \times 12 = 2400$ toneladas

Proyección Simple con Estacionalidad: En este método, a diferencia del anterior, se toma en cuenta la estacionalidad del consumo en el año anterior o años anteriores y a partir de ahí se estima el consumo del año. Se calcula:

$$\text{Consumo del año} = \frac{\text{Consumo de Portadores energéticos de la etapa en curso}}{\% \text{ de Estacionalidad del año anterior}}$$

Crecimiento Simple: Es un mecanismo que utiliza el por ciento de crecimiento del consumo del período real contra el anterior, aplicado al consumo total del año anterior. Se calcula:

$$\text{Consumo del año} = \text{Total de Consumo del año anterior} \times \% \text{ de crecimiento}$$

Como se puede constatar en cada uno de los métodos anteriores no se ha tomado en consideración el nivel de actividad, elemento esencial para un adecuado balance de los portadores energéticos. Para este fin se utilizan por el Ministerio de Economía y Planificación determinados índices de consumo, entre los que se destacan:

Método del Índice Constante: Consiste primeramente en determinar el índice de consumo hasta el período real conocido, que no es más que dividir el consumo del portador energético entre el nivel de actividad hasta ese momento. Luego este índice se multiplica por el nivel de actividad estimado para ese año. De esta forma se obtiene el consumo estimado para el año del portador energético en cuestión.

Método del Índice Variable: En este caso se toma en consideración las posibles variaciones que puede experimentar el índice de consumo para la etapa analizada, a partir de los cambios en el aprovechamiento de la capacidad instalada entre el período real o transcurrido. El tener

en cuenta este elemento dificulta el cálculo pero proporciona mayor calidad al estimado. El cálculo es:

$$\text{Consumo del año} = \text{Consumo de Portadores energéticos de la etapa en curso} + \text{Nivel de Actividad del resto del Año} \times \left[\frac{\text{Índice de consumo hasta la fecha}}{100} \times K \right]$$

Donde K es un coeficiente que se expresa en por ciento y se determina como 100 menos el producto de la cuantía en que debe incrementarse o reducirse el índice real de consumo por cada por ciento de incremento del nivel de actividad, por el incremento del nivel de actividad promedio en el resto del año comparado con el período transcurrido entre 100.

Vale la pena destacar que este método complementado con la utilización de otros indicadores de eficiencia productiva es una de las herramientas más eficientes para la planificación anual y a corto plazo de los portadores energéticos.

El proceso de planificación de los portadores energéticos culmina con la determinación y emisión de asignaciones a los principales consumidores.

A nivel de la economía nacional es importante conocer el nivel de eficiencia global y sectorial del consumo de los combustibles. Con este fin se calcula el *Índice de Intensidad Energética* que se define como la relación entre el consumo productivo de portadores energéticos, expresado en toneladas y el volumen del PIB a precios constantes.

$$\text{Índice de Intensidad Energética} = \frac{\text{Consumo Productivo de portadores Energéticos}}{\text{PIB a precios constantes}}$$

A modo de ejemplo, el comportamiento real de este índice en el año 2006 con relación al año 1989, calculado el consumo energético productivo en términos de petróleo equivalente entre el valor total del PIB y su

distribución por ramas, según el Clasificador de Actividades Económicas (CAE) es como se muestra a continuación:

Cuadro 7
ÍNDICE DE INTENSIDAD ENERGÉTICA
(U.M. Teq/MMP)

Sectores	1989	2006	Relación
Industria	750,4	495,7	0,66
Construcción	261,2	79,3	0,30
Agropecuario	304,7	219,8	0,72
Transporte	673,5	396,0	0,59
Resto	137,3	55,4	0,40
Total	348,9	139,7	0,40

Fuente: González, Wilfredo. Texto en elaboración.

Como se puede constatar, se observa un decrecimiento en el índice de intensidad energética derivado de las medidas de ahorro así como un mayor crecimiento relativo en los sectores menos consumidores de combustibles.

En sentido general, con la utilización de los métodos antes expuestos para determinar el consumo de los portadores energéticos en el año en curso, lo que se pretende es realizar un adecuado estimado, ganar en eficiencia energética y elevar el grado de precisión de los indicadores planificados y su comportamiento real, elementos que deben tener presentes los planificadores.

4.3.12 Planificación de la Estimulación Material

Incluye tanto los Sistemas de Estímulos en CUC así como las entregas de módulos de ropa, calzado y productos de aseo y limpieza .que reciben los trabajadores de determinadas entidades por cumplir ciertos requerimientos productivos o de eficiencia.

La aprobación de los sistemas de estímulos en divisas está a cargo del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social y la estimulación en productos es responsabilidad del Ministerio de Economía y Planificación.

Ambos gastos deben estar incorporados a los Presupuestos de Ingresos y Gastos en Moneda Convertible de las entidades autorizadas a entregar estos estímulos.

4.4 PRINCIPALES INDICADORES A PROYECTAR POR LAS EMPRESAS

Los indicadores más generales a planificar por todas las empresas y entidades, ya sean de subordinación nacional o local, son los siguientes:

- Los niveles físicos de las principales producciones o servicios.
- La Producción Mercantil.
- El Valor Agregado.
- La Productividad del Trabajo.
- La Relación Salario Medio / Productividad del Trabajo.
- El Presupuesto de Ingresos y Gastos en Divisas.
- Indicadores que integran el Plan Financiero.

4.4.1 Niveles Físicos de las Producciones y Servicios

Incluye la proyección de los niveles cuantitativos de las producciones y servicios fundamentales de la entidad, a acometer para el periodo planificado, expresadas en términos físicos, que representen el mayor peso en el nivel de actividad de la misma y en correspondencia al objeto social de la misma.

4.4.2 Producción Mercantil

Es la expresión en valor de la sumatoria de todos los bienes y servicios producidos por la empresa en un período de tiempo determinado y

destinados a la venta, excluyendo aquella parte de la producción utilizada como materia prima del proceso productivo de la propia empresa.

Se calcula multiplicando cada una de las producciones o servicios finales destinados a terceros por los precios promedios planificados, después de restar a cada una de ellas el valor de las producciones insumidas como materia prima en la propia Empresa, en ese u otros procesos productivos.

$$PM = \sum (\text{Producciones físicas} - \text{insumo productivo}) * \text{precio c/u}$$

4.4.3 Valor Agregado

Es el valor total de producción creado por la empresa aunque no sea aun una producción terminada lista para la venta. Se calcula a partir de la Producción Mercantil, a la que se le adiciona la variación de productos en proceso (PP) ocurrida en el año, y se le deduce el valor del consumo material (CM) que incurrió dicha empresa para alcanzar ese nivel de producción, ya que dicho valor fue creado por otra empresa o procedente de la importación.

$$VA = PM + \text{Variación PP} - CM$$

La variación de productos en proceso puede ser positiva o negativa en dependencia que sean mayor o menor las existencias finales que las iniciales. Si la variación de productos en proceso es positiva, se suma, pues se finaliza el año con un nivel superior que al inicio, lo que indica una mayor cantidad de producciones semi -terminadas. En caso contrario se resta.

EJEMPLO 21

El CAI Azucarero Antonio Guiteras tiene previsto para la próxima zafra un plan de producción ascendente a 100 mil toneladas de azúcar crudo, 30 mil toneladas de mieles finales, 25 mil hectolitros de alcohol y 2 mil toneladas de levadura torula. De la producción de miel final, unas 10 mil se insumirán como materia prima para la producción de alcohol y levadura torula. Para inicios de año considera tener producciones en proceso por 2 millones de pesos y finalizar el año con 4 millones. Asimismo se conoció que el consumo material se proyecta en 15,0 millones de pesos. En base a estas proyecciones productivas, el CAI determinó:

- A) La Producción Mercantil a planificar para el próximo año
- B) El Valor Agregado a alcanzar

Producción	UM	Producción física planificada	Producción física para la venta	Precio planificado (pesos)	Valor de la Producción millones de pesos
Azúcar crudo	Mt	100,0	100,0	250	25,0
Mieles finales	Mt	30,0	20,0	40	0,8
Alcohol	Hl	25,0	25,0	200	5,0
Levadura Torula	Mt	2,0	2,0	350	0,7
Valor de la producción					31,5

Valor de la producción destinada a la venta = 31,5

Variación de productos en proceso = 4 - 2 = 2

Consumo material = 15

La *Producción Mercantil* del CAI Antonio Guiteras se calcula en 31,5 millones de pesos para la próxima zafra, después de deducido el insumo de miel final.

El *Valor Agregado* ascenderá a \$ 18,5 millones de pesos, como resultado de: $(31,5 + 2,0 - 15,0 = 18,5)$.

4.4.4 Productividad del Trabajo

Muestra el volumen de producción por trabajador de una empresa, una Unión de Empresas o de un país, expresada en valor, alcanzada en

un determinado período de tiempo y se determina por el cociente entre el Valor Agregado y el promedio de trabajadores de dicho periodo.

$$PT = \frac{\text{Valor Agregado}}{\text{Promedio de trabajadores}}$$

Como norma, debe aspirarse a un crecimiento sostenido y creciente de la productividad del trabajo, que exprese un rendimiento cada vez mayor e intensivo del trabajo y un mayor aprovechamiento de los recursos materiales y humanos.

4.4.5 Relación Salario Medio / Productividad

Este indicador expresa la relación entre el salario medio de los trabajadores y la productividad del trabajo alcanzada y es utilizado para determinar la eficiencia en el uso de los recursos laborales. Se calcula comparando los índices de crecimiento de ambos indicadores expresados en por ciento.

$$SM / PT = \frac{\text{Índice de crecimiento del salario medio}}{\text{Índice de crecimiento de la Productividad del Trabajo}}$$

No debe existir y menos aun planificarse, una relación crecimiento del salario medio/productividad superior a uno, pues presupone un incremento más acelerado de los salarios que la productividad del trabajo, lo que implica ineficiencia económica, lo cual no es sustentable en el tiempo.

EJEMPLO 22

Una empresa de la Industria Ligera productora de calzado femenino alcanzó resultados positivos en su gestión económica durante el año anterior. Al elaborar una primera versión del plan para el siguiente año, proyectó los siguientes indicadores:

Indicadores	UM	Año Anterior	Plan del siguiente año	% de crecimiento
Valor Agregado	MMP	8,0	9,0	112,5
Cantidad de trabajadores	U	200	220	110,0
Productividad del trabajo	MP/ trab	40,0	40,9	102,2
Salario medio mensual	Pesos	400	425	106,3
Relación salario medio/ productividad				2,86

Para un análisis de la situación que presenta la empresa, de la tabla anterior se obtiene la siguiente información:

- se proyecta para el siguiente año un incremento del 12,5% en los niveles de valor agregado de la empresa
- este crecimiento se genera con un deterioro en los indicadores de eficiencia ya que la productividad del trabajo crece sólo un 2,2% mientras que los salarios aumentan un 6,6%, con una relación negativa de casi 3 a 1 (2,86)
- lo anterior significa que aumentan más los salarios que la productividad del trabajo, lo que es inadmisibile.

Para solucionar esta incongruencia, la empresa tiene ante sí las siguientes alternativas:

- a) Proyectar un mayor crecimiento del Valor Agregado, si cuenta con el aseguramiento de materias primas y mercado para sus producciones, a un nivel no menor a 9,4 millones de pesos con los mismos recursos laborales planificados, para de esta forma lograr una productividad del trabajo de 42.600 pesos, que significaría un incremento del 6,5%, nivel superior al crecimiento del salario medio.

-
- b) Reducir la cantidad de trabajadores planificados para el próximo año a no más de 211 trabajadores, con lo que se lograría igual propósito siempre que no afecte el nivel de producción planificado.
 - c) Una combinación de ambos factores.
 - d) Planificar un incremento salarial inferior al crecimiento de la productividad del trabajo.

4.4.6 Presupuesto de Ingresos y Gastos en Divisas

Como se explicó anteriormente, este presupuesto es el principal instrumento que se utiliza para planificar, asignar y controlar las divisas de cada entidad y lo deben todas aquellas que operen total o parcialmente en divisas.

El mismo contiene todas las fuentes en moneda convertible que dispondrá la Entidad para el periodo planificado, los destinos aprobados de las mismas así como el aporte en divisas a la Caja Central del Estado. Además, debe reflejar el movimiento de las cuentas por cobrar y pagar, los inventarios, los créditos y pagos de deudas y los recursos para inversiones. Sus operaciones se registran en los siguientes modelos:

- Indicadores generales.
- Créditos y Préstamos a recibir.
- Pago de Deudas.
- Aportes de Negocios Conjuntos.

Los destinos de la divisa considerados en el plan de cada entidad constituyen el límite máximo de gastos en divisas autorizado a cada una de ellas, y sólo para los propósitos señalados en el mismo, con los cuales debe hacer frente al aseguramiento y las inversiones que aseguren su producción o servicio.

EJEMPLO 23

U.M: miles de CUC

PRESUPUESTO EN DIVISAS PLAN 2006				
Organismo: Y		Empresa: X		
Código	Indicadores	Signo	Estimado 2005	Plan 2006
30000000	APORTE		77.830,5	129.227,0
10000000	FUENTES	+	1.006.270,5	1.155.869,3
10100000	Cobros por Exportaciones	+	6.000,0	4.000,0
10102000	Exportaciones del Periodo	+	6.000,0	4.000,0
10210000	Servicios Turísticos	+	50.000,0	58.000,0
10250000	Otros Servicios	+	95.000,0	100.000,0
10300000	Créditos	+	20.000,0	30.000,0
10800000	Otras fuentes	+	160.270,5	85.869,3
10805001	Disminución de otros activos circulantes	+	270,5	-2.027,9
10805002	Aumento de otros pasivos circulantes	+	10.000,0	-12.102,8
10899999	Otras fuentes no nominalizadas	+	150.000,0	100.000,0
10900000	Ef. en caja y Saldo en Banco inic	+	80.000,0	90.000,0
11000000	Ef. en caja y Saldo en Banco Fin.	-	110.000,0	60.000,0
11100000	Ctas por Cobrar al Inicio	+	70.000,0	65.000,0
11200000	Ctas por Cobrar al Final	-	65.000,0	67.000,0
10202000	Ventas Internas del Periodo	+	700.000,0	850.000,0
10202100	Mayoristas	+	200.000,0	250.000,0
10202130	Resto	+	200.000,0	250.000,0
10202200	Minoristas	+	500.000,0	600.000,0
20000000	DESTINOS	-	928.568,0	1.026.688,0
20500000	Inversiones	+	15.000,0	30.000,0
20800000	Pago de Deudas	+	80.000,0	85.000,0
20850000	Portadores Energéticos	+	12.000,0	15.000,0
20900000	Otros destinos	+	686.568,0	736.688,0
20900001	Gastos de Atención al hombre	+	7.900,0	8.600,0
20900002	Gastos de Alimentación	+	6.400,0	7.000,0
20900003	Ropa y calzado	+	1.500,0	1.600,0
20907000	Publicidad y promoción	+	1.000,0	1.200,0
20918000	Consumo Productivo	+	612.000,0	643.100,0
20918002	Materias Primas y Materiales	+	26.000,0	26.600,0
20918003	Mantenimiento	+	16.000,0	16.500,0

Continúa en la página siguiente

Código	Indicadores	Signo	Estimado 2005	Plan 2006
20918004	Costo de la Mercancía Vendida	+	570.000,0	600.000,0
20922003	Gastos bancarios	+	12.000,0	13.000,0
20938000	Depreciación	+	40.000,0	40.000,0
20987000	Servicios recibidos de residentes	+	98.000,0	110.400,0
20987005	Servicios de comunicaciones	+	10.000,0	10.500,0
20987016	Servicios de estiba y desestiba	+	14.000,0	15.500,0
20987024	Servicios de Seguridad y Protección	+	9.000,0	9.000,0
20987027	Servicios Portuarios	+	5.000,0	5.400,0
20987999	Otros servicios de residentes	+	60.000,0	70.000,0
20999040	Aumento de otros activos circulantes	+		
20999041	Disminución de otros pasivos circulantes	+		
20999999	Otros destinos no nominalizados	+	-84.332,0	-79.612,0
20998999	Otros destinos	+	-84.332,0	-79.612,0
20967100	Programas priorizados	+		
20904001	Impuestos sobre utilidades	+	40.000,0	45.000,0
20970000	Salarios	+	85.000,0	130.000,0
21000000	Inventario Inicial	-	130.000,0	150.000,0
21100000	Inventario Final	+	150.000,0	130.000,0
21200000	Cuentas por Pagar al Inicio	+	110.000,0	120.000,0
21300000	Cuentas por Pagar al Final	-	120.000,0	115.000,0
10700000	DEMANDA DE FINANCIAMIENTO CENTRAL	+	128,0	45,7
10702000	Cuenta Única (líquido)	+	128,0	45,7
30005000	DISTRIBUCION DEL APORTE		77.830,5	129.227,0
30010000	Cuenta Única	+	70.000,0	100.000,0
30015000	Reserva	+	7.830,5	29.227,0
30065000	Ingresos esquema externo			
30080000	Cobros totales en divisas en USD		60.000,0	100.000,0
30090000	Demanda de compra en divisas en USD		360.000,0	370.000,0
30070000	Ingresos propios		1.047.453,6	1.110.000,4
30075000	Gastos propios		830.765,2	884.943,1

4.5 EL PRESUPUESTO DEL ESTADO

El Presupuesto General es el principal instrumento del Estado para la planificación, regulación y control de los gastos y recursos financieros necesarios para cumplir con los objetivos y compromisos del sector público destinados a satisfacer las necesidades de la Sociedad que le son inherentes al Estado, tanto a nivel central como local, en correspondencia con los programas de desarrollo de la economía nacional y la política económica trazada.

En otras palabras, es el instrumento jurídico-político que se elabora anualmente por los países, en el que en forma de balance se proyecta el nivel máximo de gastos y los recursos financieros que dispondrá el Estado para el periodo, expresado en la moneda nacional.

Sus objetivos fundamentales son:

- Mantener un adecuado equilibrio de las finanzas del Estado.
- Respalda con un adecuado financiamiento presupuestario las actividades fundamentales del país así como aquellas determinadas a priori por el Gobierno.

La Ecuación Presupuestaria Básica es:

$$\text{RESULTADO} = \text{INGRESOS} - \text{GASTOS}$$

Presupuesto Equilibrado	ingresos iguales a gastos
Presupuesto Deficitario	los gastos son mayores que los ingresos
Presupuesto con Superávit	los ingresos son superiores a los gastos

Es práctica internacional expresar el déficit o superávit del presupuesto como porcentaje del PIB del año analizado. Se considera que el déficit de un presupuesto no debe sobrepasar el 3% del PIB para mantener una

economía equilibrada; sin embargo, esto depende de la coyuntura macroeconómica de cada país.

En Cuba, el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) es el organismo rector del sistema presupuestario.

El presupuesto del Estado constituye el principal instrumento de la política fiscal en Cuba y regulador de los recursos financieros y los gastos públicos. El mismo es discutido y aprobado anualmente por la Asamblea Nacional del Poder Popular y rige del primero de enero al treinta y uno de diciembre de cada año.

El presupuesto del Estado está integrado por un sistema de presupuestos que incluye:

- El Presupuesto Central.
- El Presupuesto para la Seguridad Social.
- Los presupuestos provinciales.

Las principales partidas del Presupuesto del estado son:

INGRESOS TOTALES: Las fuentes del Presupuesto provienen en primer lugar de los Ingresos Tributarios y en segundo lugar de los No Tributarios.

Los *Ingresos Tributarios* principales son los provenientes de los impuestos sobre la circulación mercantil, las ventas y los servicios, los impuestos sobre utilidades, utilización de la fuerza de trabajo, los ingresos personales y la contribución a la seguridad social

Por su parte, los *Ingresos No Tributarios* están constituidos por los aportes de las empresas estatales así como otros ingresos no tributarios

GASTOS TOTALES Los gastos del presupuesto se destinan a financiar los gastos corrientes de las actividades presupuestadas, algunos conceptos de la actividad empresarial, los gastos de la inversión pública así como las operaciones financieras del Estado.

GASTOS CORRIENTES DE LA ACTIVIDAD PRESUPUESTADA: Lo componen los gastos de salarios, los consumos materiales y servicios así las contribuciones a la Seguridad Social y las prestaciones de la Asistencia Social de los sectores presupuestados como educación, salud, deportes, cultura, los órganos de la administración estatal, los órganos judiciales, la defensa y el orden interior, entre otros.

GASTOS CORRIENTES DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIA: Son los gastos con cargo al presupuesto que destina centralmente el Estado para subsidiar algunas actividades de las empresas estatales, fundamentalmente por precios minoristas congelados de productos básicos a la población, subsidios a productos y tarifas para compensar por vía fiscal el efecto de la tasa oficial de cambio vigente, subsidios temporales por pérdidas a empresas irrentables, etc.

GASTOS DE INVERSIONES: Son los gastos que realiza el Estado para el financiamiento de la inversión pública, ya sea de la Actividad Presupuestada o de la Actividad Empresarial, en esta última fundamentalmente dirigida a programas priorizados en materia de infraestructura energética, transporte, obras hidráulicas, entre otras.

Cuadro 8
CUBA : EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO DEL ESTADO 2005-2006

UM : MMP	REAL 2005	%	REAL 2006	%
Ingresos totales	25.211		31.633	
Gastos totales	27.156	100,0	33.326	100,0
Gastos corrientes de la actividad presupuestada	18.759	69,1	21.525	64,6
Gastos corrientes de la Actividad empresarial	4.288	15,8	5.044	15,1
Gastos de inversiones	3.064	11,3	4.821	14,5
De ello: Actividad Presupuestada	1.873		2.157	
Actividad empresarial	1.190		2.664	
Operaciones financieras	1.046	3,8	1.936	5,8
(Deficit) o superavit	(1.945)		(1.693)	

Fuente: ONE. Anuario Estadístico de Cuba (2007).

Como se observa, las entidades presupuestadas reciben financiamiento estatal a través de dos partidas presupuestarias:

- Los Gastos Corrientes de la Actividad Presupuestada.
- Gastos de Inversiones.

En su conjunto, las Actividades Presupuestadas ejecutaron en el 2006 unos 23.682 millones de pesos de gastos, lo que represento un 71% de los gastos totales del presupuesto del Estado.

Cuadro 9
ESTRUCTURA DE GASTOS DE LAS
ACTIVIDADES PRESUPUESTADAS 2006

	Millones de pesos	%
Gastos corrientes	21.525	65
Gastos de inversiones	2.157	6
Total	23.682	71

Del 29% restante del presupuesto, un 23% se destinó al financiamiento de los gastos corrientes y de inversiones de la actividad empresarial y un 6% a las operaciones financieras del Estado.

Al igual que el plan, el proceso presupuestario lo componen las fases de elaboración, aprobación, ejecución y control. El proceso de elaboración del presupuesto lleva implícito un acto de programación, en el cual debe considerarse además de los criterios del comportamiento histórico de los gastos, las nuevas prioridades gubernamentales así como en función de los indicadores físicos de los niveles de actividad específicos, que identifican cada servicio público que se presta o producción que se realiza.

Durante este proceso se materializa el vínculo entre plan y presupuesto, el cual debe aun perfeccionarse. Debe existir una adecuada relación y coordinación entre el Plan de la Economía Nacional y el Presupuesto del Estado a todos los niveles e instancias.

No todas las entidades presupuestadas cuentan con el presupuesto desagregado a nivel de entidad. Sólo los centros de relevancia como

grandes hospitales, universidades, centros de investigación, organismos del Estado, etc, cuentan con su propio presupuesto. En actividades como la educación y la salud pública el presupuesto se elabora y controla centralmente a nivel municipal, a través de las Direcciones Municipales de Educación y de Salud.

Se trabaja por perfeccionar el proceso de planificación en las Unidades y Entidades Presupuestadas, donde además del presupuesto que regula el gasto, se elaboren regularmente planes económicos más amplios que contemplen:

- proyección de los niveles de actividad y servicios;
- metas cuantitativas de mejoramiento de la calidad en los servicios;
- indicadores de eficiencia;
- medidas de ahorro de recursos físicos;
- planes concretos de reducción de gastos ;
- planificación, evaluación y control del proceso inversionista;
- programas de mantenimiento constructivo; y
- proyecciones de desarrollo a mediano y largo plazo de estas actividades.

A partir del año 2007 se retomó la práctica de profundizar los procesos de discusión y consulta a los trabajadores de los diferentes colectivos laborales de las unidades y entidades presupuestadas, de las cifras previstas en el plan y el presupuesto para el año siguiente.

Preguntas de Control

1. Desarrolle un ejemplo de estimación de metas de crecimiento de la producción de una empresa o una rama sobre la cual tiene un conocimiento mayor.
2. Explique en base al ejemplo anterior al posible uso de “Simulaciones” y sus ventajas.
3. Explique un ejemplo de aplicación de la “Determinación del Factor Decisivo”.
4. ¿Qué mide el PIB?
5. ¿Cuál es la composición reciente del PIB de Cuba desde el punto de vista del destino de la producción o demanda final? Comente estos datos.
6. ¿Qué se incluye en el concepto de consumo de gobierno?
7. Comente respecto de la importancia de la planificación de las inversiones a nivel global y empresarial.
8. ¿Cuál es la utilidad de elaborar Balances Materiales?
9. ¿Cuál es la importancia de los Balances de Recursos laborales?
10. ¿Cómo proyectaría el incremento de mediano y largo plazo de la productividad del trabajo en una empresa determinada?
11. Comente acerca de las interrelaciones que deben existir en el proceso de planificación entre el plan y el presupuesto del Estado.

INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN PARA EL MEDIANO Y LARGO PLAZO

5.1 LOS PLANES A MEDIANO PLAZO

Una herramienta muy utilizada para la planificación a mediano plazo es la elaboración de planes para periodos de 4 - 5 años, llamados planes cuatrienales o quinquenales, en la actualidad más conocidos como planes plurianuales.

Su importancia radica en que permiten visualizar un horizonte económico lo suficientemente amplio para la proyección, la adopción de medidas activas así como la incorporación de resultados de políticas o de inversiones en proceso de ejecución en el transcurso del periodo y a su vez, representar un plazo de tiempo de aceptable nivel de incertidumbre.

Cuando se elabora un plan plurianual, en sentido general, es necesario contar con cierta seguridad de su factibilidad, fuentes previsible de financiamiento y además que se pueda monitorear y evaluar. Este plan debe contener directrices, objetivos, metas e indicadores cuantificables.

En Cuba, la experiencia en la elaboración de planes a mediano plazo fue muy amplia durante la década de los 70 y los 80.

Hasta mediados de la década de los 80 en Cuba se elaboraron sistemáticamente, planes quinquenales, el último de ellos el plan 1986-1990, asociados fundamentalmente a los procesos de Coordinación de Planes con los países socialistas, explicados en anteriores capítulos, que

le brindaban un importante y decisivo aseguramiento externo, material y financiero a dichos planes.

RECUADRO 2
ESQUEMA GENERAL Y SECUENCIA DE TRABAJO
DE LOS PLANES QUINQUENALES CUBANOS

- Proyección de las principales producciones de fondos exportables.
- Análisis y proyección de factores externos como precios, mercados, acuerdos intergubernamentales así como aquellos vinculados a los pagos del servicio de la deuda.
- Cálculo de los ingresos externos y la capacidad importadora.
- Proyección de los niveles de actividad de las ramas más importantes.
- Determinación de las demandas fundamentales de importación.
- Análisis del balance financiero externo.
- Ajustes a la proyección en función de la situación de la balanza de pagos resultante.

Una limitación de estos planes quinquenales era que se elaboraban básicamente a nivel global, con una reducida participación ramal y muy escasa contribución del sector empresarial en el proceso de concepción y diseño.

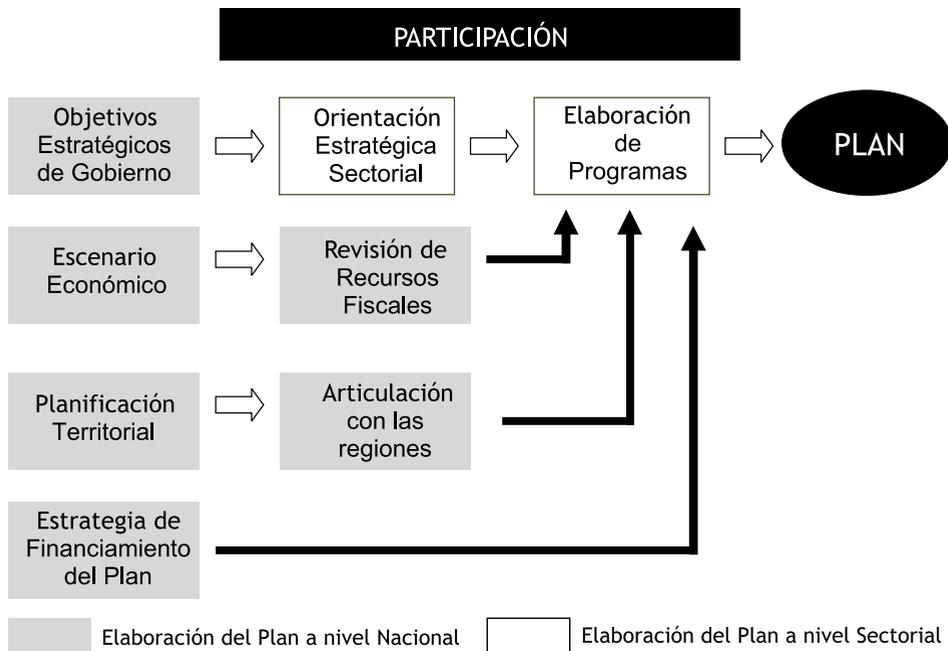
La elaboración de los planes a mediano plazo, antes mencionados, se interrumpieron desde inicios de los 90 debido a los efectos de la crisis económica derivada del derrumbe del campo socialista y la pérdida de las condiciones económicas favorables de intercambio, que originó altos niveles de incertidumbre y mayores riesgos para la economía cubana.

No obstante, a pesar de estas dificultades objetivas, nunca se renunció a la necesidad de reanudar la elaboración de planes a mediano plazo tan pronto la situación económica lo permitiera, ya que contar con planes a mediano término, independientemente de su mayor nivel de imprecisión e incertidumbre, constituye una base importante para el

proceso de planificación, ya que entre otros efectos, la elaboración del Plan Anual se simplifica al contarse con una base analítica y de referencia, que debe puntualizarse y ampliar su detalle en una corrección anual para el año planificado según las metas contenidas en un plan plurianual.

En otros países, fundamentalmente de economía de mercado, estos planes a mediano plazo se asocian a los periodos de mandato de los gobiernos, identificándose estas proyecciones con los programas de los diferentes gobernantes. Es por ello que para la realización de un plan plurianual primeramente los Gobiernos establecen los programas y políticas de desarrollo a ejecutar en sus periodos de mandato.

Para una adecuada elaboración de un plan plurianual es necesario compatibilizar las Orientaciones Estratégicas del Gobierno con la elaboración del plan a nivel sectorial tal y como se muestra en el siguiente esquema:



En América Latina, uno de los países que más experiencia y éxitos ha tenido en la elaboración de planes plurianuales es Brasil, adecuando

la planeación de ciertos intereses nacionales en el contexto de funcionamiento de una economía de mercado. En la actualidad, el gobierno brasileño con el objetivo de fortalecer determinadas políticas públicas en aspectos como infraestructura económica, desarrollo social y urbano, diseñó el Plan Plurianual 2008 - 2011, que establece las metas y prioridades a cumplir por el gobierno.

RECUADRO 3

HORIZONTES DE PLANIFICACIÓN EN BRASIL- PLAN AVANZA BRASIL

Para el período de ocho años, el portafolio de los Ejes Nacionales de Integración y Desarrollo ofrece un conjunto de oportunidades de inversión técnicamente seleccionado, tanto para el sector público como para el sector privado nacional y extranjero.

El plan plurianual es el período de planificación para cuatro años. El plan llamado Plan Brasil de Todos: Participación e Inclusión, incluye tres megaproyectos.

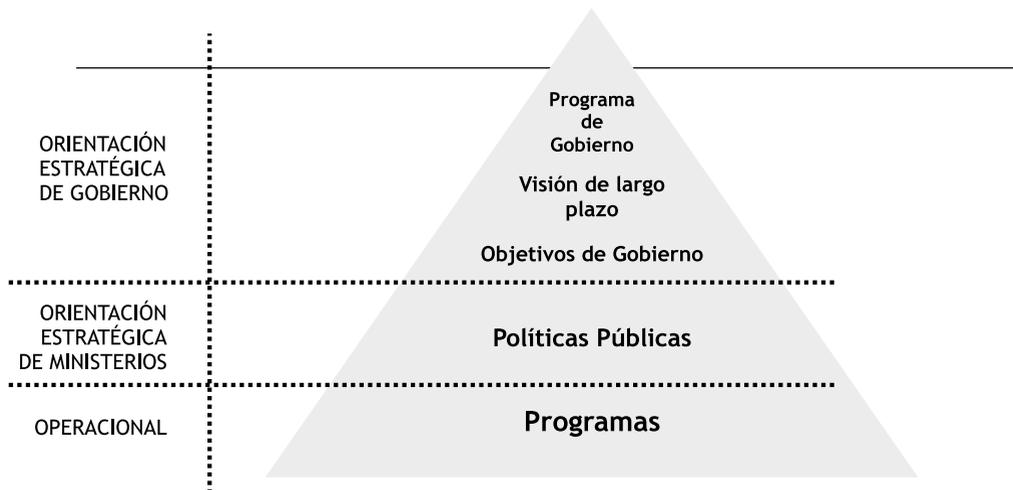
Los presupuestos de la Unión representan el compromiso de gastos para el horizonte de un año, considerando los recursos de la Unión, e incluyendo previsión social y las inversiones de las empresas controlados por el gobierno. Los Programas Estratégicos integran el plan con el presupuesto.

La Constitución Federal establece los instrumentos fundamentales del proceso de planificación:

- - Plan Plurianual (PPA)
- - Ley de Directrices Presupuestarias (LDP)
- - Ley de Presupuesto Anual (LPA)

Fuente: Ortégón y Pacheco, 2005.

Según la concepción del Ministerio de Planificación y Presupuesto de Brasil, este plan no es concebido como la suma de partes y elementos dispersos, debe tener una mirada integradora, basada en la armonización de lo sectorial con los objetivos nacionales, según el siguiente esquema:



Una característica de estos planes plurianuales, es su elaboración sobre bases resbalantes, es decir, mantiene el horizonte planificado sobre la premisa de ir moviendo el año final de la proyección a partir de la ejecución del primer año y así sucesivamente.

Actualmente, teniendo en cuenta la recuperación de la economía cubana, un mayor nivel de aseguramiento de los planes derivado de las crecientes relaciones económicas y comerciales internacionales, en particular con Venezuela y China, así como la necesidad de visualizar un más amplio horizonte de planificación, se estudia la factibilidad y métodos para restaurar el sistema de planes a mediano plazo con una concepción plurianual sobre bases resbalantes, con una más activa participación institucional de los Organismos, empresas y territorios.

5.2 LOS PLANES A LARGO PLAZO

Los *Estudios de Futuro* son importantes para analizar y crear alternativas con el fin de construir un proyecto de futuro y enriquecer el presente con mejores decisiones. Lo que se persigue es investigar futuros posibles a partir de explorar posibilidades, identificando dentro de este grupo cuáles son los más verosímiles y realizables, -que se denominan los futuros probables- y explorar aquellos que dentro de los probables son los preferibles -y que se conocen como los futuros deseados.

Estudiar el futuro no es más que analizar las consecuencias de la acción presente, en esencia, lo que se pretende es analizar y crear alternativas con el fin de construir un futuro y enriquecer el proceso de toma de decisiones del presente.

Los estudios de futuro buscan una mayor cantidad de opciones para la sociedad. El objetivo no es tener entera certeza del futuro sino reflexionar acerca de las posibilidades existentes para escoger la mejor de ellas, comprender las decisiones tomadas en el pasado para una correcta actuación en el presente y construir un mejor futuro.

El pensamiento a largo plazo posibilita la formulación de la visión estratégica de un país, territorio o institución. En otras palabras, permite la construcción de un futuro estructurado en horizontes temporales de largo alcance (diez años o más) que propone y ordena los objetivos económicos, sociales, políticos, culturales, científicos y ambientales a nivel global, sectorial y empresarial.

Tener una visión de largo plazo implica llevar a cabo un proceso dinámico y flexible para identificar los objetivos y buscar los mecanismos para lograrlos, independientemente de los cambios en el entorno.

Los instrumentos para la planificación de largo plazo han evolucionado con el tiempo tal y como se muestra a continuación:

- Planificación Normativa.
- Pronósticos (forecasting) 1960.

-
- Prospectiva Estratégica (Godet y escuela francesa) 1970-1980.
 - Prospectiva Tecnológica (Technological Foresight) 1980-1990.
 - Proceso de anticipación y exploración de la opinión experta proveniente de redes de personas e instituciones de gobierno, empresas, y universidades, que de forma estructurada, interactiva y participativa, coordinada y sinérgica, para construir visiones estratégicas.
 - Estudios Prospectivos (Foresight Studies) 1990-2000.

Desde el *punto de vista normativo* la planificación a largo plazo pretende establecer los objetivos y metas de los gobiernos, instituciones y empresas teniendo como punto de partida los resultados anteriores y lo que se pretende alcanzar en el futuro, sobre bases fundamentalmente cuantitativas. A este tipo de representación del futuro se le señala que es poco flexible, poco participativa y que presenta baja capacidad de retroalimentación.

Los *Pronósticos* permiten identificar la probabilidad de ocurrencia de eventos futuros a partir de considerar las relaciones causales definibles entre estos que dan como resultado una determinada situación futura. Trabajan con información de evolución histórica, modelación matemática de tendencias y análisis de proyecciones futuras mediante la aplicación de técnicas econométricas, análisis de simulación, etc.

En cambio, el *Pensamiento Prospectivo* se define como la capacidad para modificar los planes, programas y proyectos en curso para lograr los objetivos propuestos en el período, teniendo en consideración las contingencias del contexto. Contribuye a la identificación de nuevas potencialidades productivas, construir visiones compartidas de futuro, diseñar e implementar estrategias de desarrollo tecnológico e industrial, con el fin de establecer políticas públicas y privadas.

Una de las disciplinas más utilizadas para la planificación a largo plazo es la proveniente de la *Prospectiva Estratégica*.

La Prospectiva es una disciplina para el análisis de procesos y sistemas que permite conocer mejor la situación presente, identificar tendencias futuras y analizar el impacto del desarrollo científico - tecnológico en la sociedad (Medina, Javier y Ortegón, Edgar. 2006).

En otras palabras, la Prospectiva es un proceso de anticipación y exploración para la construcción de visiones estratégicas con el fin de lograr el desarrollo de un país, territorio, institución, sector económico o empresa. La Prospectiva Estratégica pretende analizar de forma sistémica los contextos, contenidos y procesos como un todo.

La Prospectiva parte del supuesto que el futuro no se explica únicamente por el pasado, sino que es necesario prepararse con anticipación para alcanzar ese futuro deseado, el cual debe construirse desde el presente, si se sabe adelantar y preparar a tiempo las condiciones requeridas.

La aplicación de los métodos prospectivos a diversos contextos busca entre otros efectos: (Medina, Javier y Ortegón, Edgar. 2006):

- Desarrollar marcos de referencia útiles para la toma de decisiones y la planificación.
- Sugerir una variedad de enfoques posibles para la solución de problemas.
- Contribuir a evaluar políticas y acciones alternativas en el mediano y largo plazo.
- Aumentar los grados de libertad para las elecciones de futuros posibles.
- Establecer valores y reglas de decisión para alcanzar el mejor futuro deseado.

Vale la pena destacar, que desde hace unos años la prospectiva se ha puesto más en práctica, a nivel mundial. Los métodos, enfoques y filosofía de la prospectiva ya es de conocimiento de muchos y su capacidad de aplicación se ha incrementado aunque conserva su visión clásica de orientación, anticipación y exploración de futuros posibles para la toma de decisiones en el presente.

La Prospectiva Estratégica de tercera generación (década de los 90 hasta la actualidad), pretende la exploración de futuros probables sobre la base de la construcción social del mismo que requiere de la imaginación y capacidad social de los países, territorios, instituciones, sectores a partir del aprendizaje colectivo. Lo que se pretende es lograr el cambio con la participación colectiva haciendo énfasis en los procesos y sistemas y no en ejercicios puntuales.

Entre las principales tendencias de la aplicación de la Prospectiva a finales de los años noventa se encontraban:

- Mayor difusión y sofisticación de los sistemas de información geográfica y los modelos.
- Auge del software de entrenamiento en habilidades para la planificación, juegos interactivos y sistemas especializados para la gestión.
- Utilización intensiva de internet en la creación de redes y comunidades de futuristas, y en la provisión de servicios de prospectiva.
- Desarrollo del pensamiento estratégico, complejo y sistémico.
- Desarrollo de metodologías específicas de prospectiva territorial.
- Diseño de procesos y ejercicios prospectivos a la medida de cada situación.
- Construcción de metodologías "vivientes" que se caracterizan por tratar de responder de forma útil, rápida, ágil y pertinente a las continuas transformaciones del entorno.
- Difusión de metodologías emergentes de forma que el planificador pueda emplear perspectivas múltiples para acercarse a su objeto de estudio de forma que pueda analizar diferentes hipótesis de manera más organizada y observar aspectos diferentes de la realidad.

En el siglo actual la aplicación de los Estudios Prospectivos a nivel mundial ha continuado su desarrollo y extensión hacia nuevas áreas, entre ellas:

- Aumento de las prácticas y experiencias prospectivas, lo que se puede constatar en un estudio reciente realizado por la European Foresight Monitoring Network (EFMN) que el 65% de los 437 ejercicios monitoreados hasta el momento en el mundo, se realizaron en los últimos cinco años.
- Creciente importancia de la vigilancia Tecnológica (VT) e Inteligencia Competitiva (IC). Las capacidades de VT e IT son complementarias a la prospectiva y exploran fenómenos que están ocurriendo en el presente y en especial aquellas señales débiles que pueden convertirse en hechos portadores de futuro.

- Progresiva convergencia de las herramientas provenientes de la gestión de conocimiento, la inteligencia competitiva y la prospectiva tecnológica.
- Aumento de la divulgación y el acceso a la información especializada.
- Especialización de los métodos y técnicas.
- Sistematización de la experiencia internacional y el desarrollo de métodos para la Gestión de procesos prospectivos.
- Creación de herramientas propias y adaptación cultural de herramientas.
- Experimentación y combinación de métodos

Cuadro 10
CLASIFICACIÓN DE LAS TÉCNICAS PROSPECTIVAS

<i>Tipos de Prospectiva</i>	<i>Fundamentalmente aplicado a:</i>
<i>Tecnológica</i>	Cadenas productivas. Análisis de sectores estratégicos. Análisis secto - territorial. Programas Nacionales de Investigación.
<i>Territorial</i>	Planes Estratégicos del Territorio. Agendas territoriales de Ciencia y Tecnología.
<i>Educativa</i>	Planes de postgrado y doctorado. Formación de recursos humanos y desarrollo de capacidades de inteligencia competitiva y formación de redes. Prioridades de investigación y formación. Gestión del conocimiento.
<i>Corporativa y Empresarial</i>	Orientación del entorno de negocios. Determinación de oportunidades y riesgos. Mercados de futuros. Planeación de innovaciones de productos. Evolución de procesos de negocios.
<i>Política Pública</i>	Análisis del entorno y opciones de las políticas públicas. Diseño de políticas y toma de decisiones. Estrategias de desarrollo a largo plazo. Elaboración de planes económicos nacionales.

Fuente: Medina, Javier. 2008

La Prospectiva utiliza diferentes métodos y procesos, crea diferentes tipos de productos, es útil para múltiples objetivos, genera visiones de futuro creativas, promueve la participación y permite identificar oportunidades así como construir los futuros deseados en un contexto realista para diferentes campos de acción (ver cuadro 10). En los últimos años se han desarrollado diversos tipos de herramientas prospectivas según las diferentes áreas de aplicación.

La Caja de Herramientas de la Prospectiva emplea técnicas específicas más o menos sofisticadas que son resultado de la interacción de diferentes campos y disciplinas. Los métodos prospectivos son producto de la acumulación de un conjunto variado de conceptos y metodologías.

Entre los principales métodos e instrumentos de análisis de la Caja de Herramientas de la Prospectiva se encuentran:

- Método Delphi.
- Tormenta de Ideas (Brainstorming).
- Panel de Expertos.
- Extrapolación de Tendencias.
- Árboles de Competencias.
- Análisis Morfológico.
- Análisis Estructural.
- Impacto Cruzado.
- Mapas de trayectorias tecnológicas.
- Juegos de Actores.

El *Método Delphi* tiene como objetivo la construcción de escenarios teniendo como base la opinión de los expertos a través de un proceso iterativo de ciclos de presentación y retroalimentación de conocimientos con el propósito de un examen crítico y detallado sobre la evolución del futuro.

La *Tormenta de ideas (Brainstorming)* como método posibilita la recogida de ideas de un grupo de personas motivadas a expresar lo que piensa acerca de una determinada situación para luego debatirlas rigurosamente y llegar a una solución. Es un método que estimula la creatividad de los expertos en el análisis y resolución de problemas.

El *Panel de Expertos*, a partir de un grupo de expertos, aporta de manera sistemática las observaciones y opiniones de los mismos acerca de desarrollos importantes previstos o en curso para construir una visión de futuro y las necesidades que existan en un ámbito de interés.

La *Extrapolación de Tendencias* pretende la definición de una imagen de futuros posibles a partir de modelos del pasado que permanecen constantes. Es decir, consiste en proyectar una tendencia hacia el futuro.

Los *Árboles de Competencias* es una técnica que se basa en el análisis de sistemas de una organización con el fin de determinar sus competencias distintivas y su dinámica en el diseño de las opciones estratégicas. En otras palabras, posibilita la representación de la organización en su totalidad.

El *Análisis Morfológico* permite la organización de la información con el objetivo de ayudar a resolver un problema o a estimular nuevas formas de pensamiento. Con su aplicación se busca la mayor cantidad de soluciones existentes y posibilidades futuras a partir de considerar las funciones y estructura de un sistema.

El *Análisis Estructural* posibilita la determinación de las variables internas y externas y sus relaciones que afectan la situación a estudiar. Es una técnica para la estructuración y organización de ideas que ayuda en el proceso de toma de decisiones.

Con el método de *Impacto Cruzado* se realiza una exploración del futuro teniendo como punto de partida una serie de hipótesis que pueden ocurrir o no en un horizonte temporal considerado. Tiene un enfoque analítico de las probabilidades de ocurrencia de un evento.

Los *Mapas de Trayectorias Tecnológicas* permiten identificar, evaluar y seleccionar entre las alternativas estratégicas que pueden ser utilizadas para alcanzar un objetivo científico y tecnológico deseado.

Los *Juegos de Actores* resumen un conjunto de métodos que buscan la comprensión de los conflictos que se presentan mediante la simulación del comportamiento de los diferentes actores sociales. En la práctica existen dos tipos de juegos: los de competencia o suma cero y los cooperativos o de suma positiva.

Independientemente que estos sean los métodos más importantes en el análisis prospectivo, en los estudios de futuro, el *Método de Escenarios* es quizás el más conocido y el más utilizado en Cuba.

Los Métodos de Escenarios son herramientas que buscan minimizar y manejar el nivel de incertidumbre en el proceso de toma de decisiones. Describen un conjunto de alternativas futuras y posibilitan analizar sus interrelaciones. Además facilitan la comprensión de los decisores acerca de su pensamiento estratégico.

Los mismos consisten en concebir y explorar los caminos que conducen a ese futuro, con vistas a determinar las acciones a realizar.

Estos Escenarios pueden ser:

- Tendenciales
- Proactivos

Los *Escenarios Tendenciales*, también llamados de futuro probable, son aquellos previsibles si se mantienen estáticamente las tendencias y condicionantes presentes en la actualidad.

Si la producción nacional de leche de vaca, ha mostrado un crecimiento anual promedio de solo el uno % durante los últimos cinco años, dado el estado del rebaño y las limitadas fuentes de alimentación; un escenario tendencial significaría prever un crecimiento similar durante los próximos años.

Los *Escenarios Proactivos o de Anticipación*, también llamados de futuro deseado, son aquellos que pudieran ocurrir si se trabaja por modificar y cambiar desde el presente los factores que limitan o inciden en ese desarrollo.

En el caso anterior, tomando de ejemplo la producción de leche, la adopción de medidas en el presente como el aumento de los precios de acopio al productor, la creación de mercados de insumos imprescindibles para el proceso productivo y el mejoramiento de las áreas de pastos; pudieran crear las condiciones para proyectar mayores producciones de leche para los próximos años, lo que beneficiaría tanto al consumo como

a los productores y contribuiría a la reducción de la importación de leche en polvo.

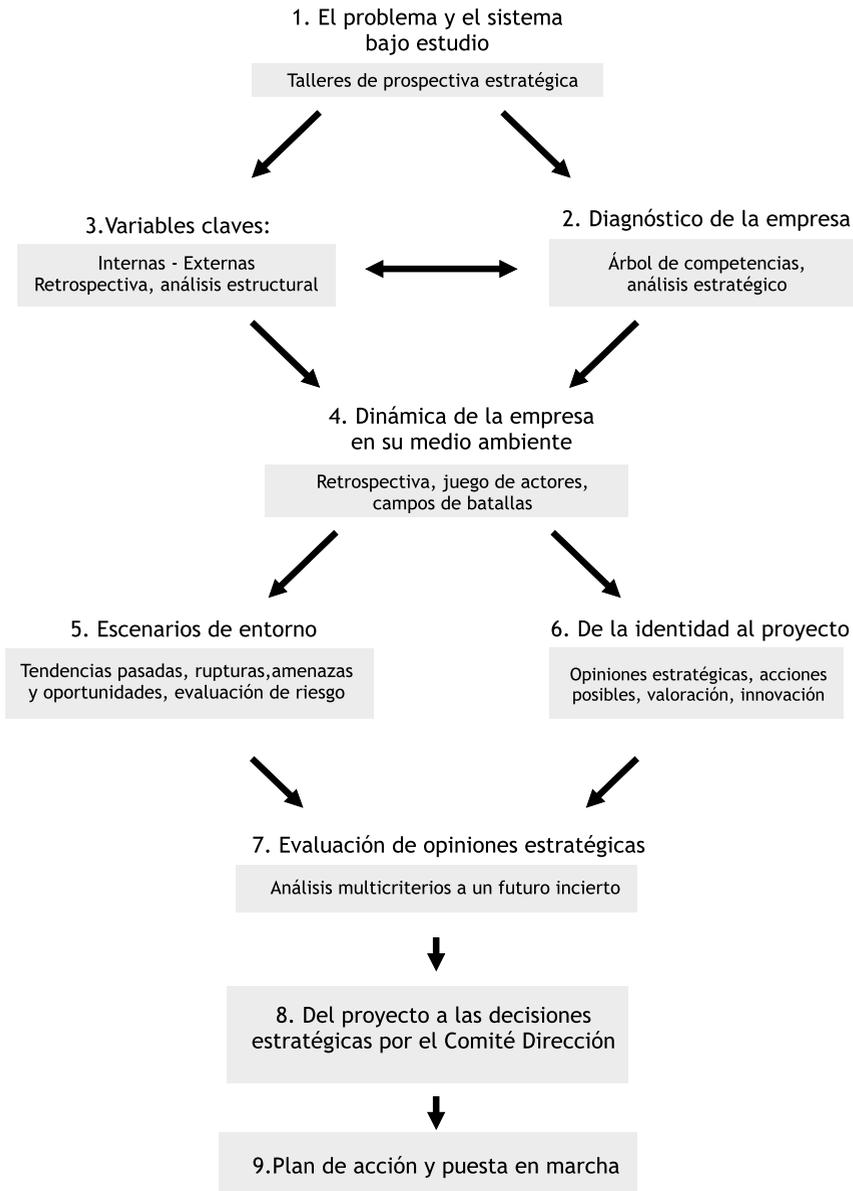
Este método de análisis permite identificar:

- Los aspectos y cuestiones prioritarios de estudio (determinación de las variables claves);
- definir los actores fundamentales y sus estrategias;
- las hipótesis sobre el comportamiento de los distintos actores,
- la evolución más probable de las variables claves y las diferentes hipótesis; y
- con estos elementos se construyen los Escenarios, que no son más que la representación de los resultados de la interacción de estos factores en conjunto en un determinado período de tiempo, mostrados en diversas alternativas.

Las principales Metodologías de escenarios comparten una estructura lógica que consiste en partir del pasado, recorrer el presente para finalmente proyectar el futuro.

Según Michel Godet la estructura metodológica en una gran cantidad de estudios prospectivos basados en los métodos de escenarios es la que se muestra a continuación aunque no es imprescindible recorrerla de principio a fin:

ESTRUCTURA METODOLÓGICA DE LOS MÉTODOS DE ESCENARIO



Fuente: Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe; Medina, Javier y Ortegón, Edgar (2006).

Para la Construcción de Escenarios se utilizan fundamentalmente las siguientes técnicas:

- El Método MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados - Multiplicación Aplicada a una Clasificación).
- El Método MACTOR (Matriz de Alianza Conflicto - Tácticas, Objetivos y Recomendaciones).
- El Método SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados).
- El Método MULTIPOL (Multipolíticas).

El *Método MICMAC* se utiliza para la determinación de las Variables Claves y su objetivo es identificar las variables más motrices y más dependientes. Se les denomina variables motrices a aquellas variables determinantes dentro del modelo, mientras que las variables dependientes son aquellas que dependen de otras variables y se pueden incidir en ellas mediante la aplicación de determinadas políticas o estrategias para modificarlas.

El *Método MACTOR* es apropiado para analizar la estrategia de los diferentes Actores que intervienen en el problema analizado y su valoración sobre las diferentes Áreas Claves.

El *Método SMIC* permite seleccionar los escenarios más probables, a partir de las informaciones facilitadas por los expertos.

El *Método MULTIPOL* permite determinar cuáles son las Políticas y Acciones Estratégicas a aplicar para los escenarios más probables, según los criterios utilizados.

Para su puesta en práctica se seleccionan Grupos de Expertos sobre los temas o esferas analizados. A estos especialistas se le aplican encuestas, se le realizan consultas y se le piden opiniones, que pueden ser expresadas mediante conceptos o valoraciones numéricas, sobre el tema analizado.

Estos resultados se analizan mediante un trabajo en equipo que facilita la concreción y alcance de consensos grupales de los expertos, los que se computan a través de softwares que sustentan los métodos pros-

pectivos antes explicados con el fin de llegar a conclusiones, resultados y propuestas sobre los temas analizados.

En Cuba se han realizado diferentes experiencias tanto a nivel nacional como ramal y territorial aplicando estos métodos, con resultados satisfactorios, ya que reúnen las siguientes características:

- Valioso para el manejo de la incertidumbre.
- Más participativo.
- Más flexible.
- Permite el uso de la inteligencia colectiva.
- Va a la esencia del problema.

Entre los trabajos más recientes pueden citarse:

- Cuba: Escenarios de Desarrollo Económico y Social 2003 - 2010.
- Ordenamiento del Sistema de Asentamientos Humanos.
- Estudio de la Demanda Turística Cubana.
- Estudio Prospectivo para el desarrollo socioeconómico sostenible del Municipio Especial Isla de la Juventud hasta el 2020.
- Estudios Territoriales de las provincias de Pinar del Río y Sancti Spíritus.

Aunque el método de escenarios es valioso, no siempre es utilizable para cualquier contexto. El planificador debe ser capaz de valorar sus ventajas y desventajas, de modo que su evaluación le confirme el contexto en el que vale la pena elaborarlos o aplicar otros métodos prospectivos.

Como resumen, puede afirmarse que en términos de aplicaciones concretas, las técnicas y métodos prospectivos facilitan la realización de trabajos de planificación y proyecciones a largo plazo en situaciones de incertidumbre, entornos inestables y altamente conflictivos.

Para Cuba, cuyas características geográficas, climáticas y estructurales, situación económica y alta dependencia del comercio exterior

así como el entorno internacional, agravado por el bloqueo de Estados Unidos, le introducen elementos de gran incertidumbre, alta inestabilidad y entornos conflictivos que hacen muy compleja las tareas de planificación del largo plazo, estas características de los métodos prospectivos se ajustan a sus realidades y permiten retomar las proyecciones de su desarrollo económico-social a plazos perspectivas.

EJEMPLO 24

Como se conoce, Cuba se encuentra entre los países de más bajo crecimiento poblacional por lo que el seguimiento del patrón demográfico y su tendencia son de vital importancia económica y social para los próximos años. Para el análisis de esta situación se creó un Grupo de Expertos, integrado por 15 especialistas en el tema, con el objetivo de construir escenarios que posibiliten realizar un estudio detallado del presente y determinar estrategias a seguir para poder enfrentar con éxito esta problemática en los años siguientes.

Para la construcción de escenarios los expertos cumplieron con las siguientes etapas:

- a) Cada experto de forma independiente propuso las variables claves que consideró sobre el tema a analizar. Ejemplo de ellas: sistema de seguridad social vigente, niveles de fecundidad, incorporación de la mujer a las actividades económicas y sociales del país, los salarios, la vivienda, los programas de salud, nivel educacional, el empleo del tiempo libre, la tasa bruta de reproducción, etc. Estas variables antes descritas se computarizaron con el Método MICMAC para consensuar los criterios de los expertos y así determinar las variables más motrices y más dependientes.
- b) Con el Método MACTOR, los expertos analizaron las estrategias de los diferentes Actores tales como: los diferentes segmentos de la población cubana, la familia, el Estado, el Sistema Nacional de Salud Pública, entre otros, que intervienen en el problema planteado. Además realizaron la valoración sobre las diferentes Áreas Claves.
- c) A partir del Método SMIC los expertos seleccionaron como Escenarios más probables los siguientes:

Años	Escenario A			Escenario B		
	0 - 14	15 - 59	60 y más	0 - 14	15 - 59	60 y más
2015	17,0	64,6	18,4	16,5	64,5	19,0
2020	16,2	62,8	21,0	17,0	63,5	19,5
2025	16,0	59,0	25,0	17,5	59,5	23,0

- d) Con la aplicación del Método MULTIPOL se determinaron las Políticas y Acciones Estratégicas a aplicar para los escenarios más probables entre las que se pueden citar: adaptación de puestos de trabajo; construcción de Hogares de Ancianos; estimulación de actividades deportivas; alimentación especializada; mayor especialización de los servicios médicos; medidas de protección a la mujeres madres; mayores capacidades de círculos infantiles; etc.

Como resultado de este estudio se puede concluir que este fenómeno no tiene solución y se producirá ineludiblemente, pero pudiera atenuarse con un conjunto de medidas adoptadas desde el presente, así como crear un grupo de condiciones para asimilar tal situación.

5.3 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En el contexto actual resulta imperativo combinar el ejercicio de la planeación estratégica con el desarrollo del pensamiento estratégico.

Según lo examinado en el acápite anterior, el *Pensamiento Estratégico* se define como el proceso de razonamiento acerca de sistemas o problemas complejos, con miras a lograr un objetivo También como el conjunto de múltiples procedimientos de análisis y aprendizaje para reducir la incertidumbre, minimizar riesgos y maximizar oportunidades en esferas concretas del desarrollo económico y social.

Por su parte, la *Planeación Estratégica* es más bien un método de dirección, utilizado por las organizaciones y empresas con el fin de definir y ordenar los objetivos y acciones de la entidad en el tiempo.

La utilización de esta técnica, aunque de corte más bien cualitativo dirigida principalmente a organizar y perfeccionar el trabajo de dirección en los órganos de gobierno y entidades empresariales, permite contar con metodologías de acción estratégica y una base normativa, que se adicionan a las herramientas y análisis cuantitativos de la Planificación Económica y complementan los instrumentos más utilizados en el proceso de planificación perspectiva de nuestro país.

En Cuba, en 1995 el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, como parte del proceso de perfeccionamiento de la labor del Estado y del Gobierno, orientó la introducción de técnicas de planeación estratégica en la dirección gubernamental, generalizándose la utilización de la Dirección por Objetivos en todos los Organismos de la Administración Central del Estado, los Consejos de la Administración Territorial, Empresas y Entidades. Más recientemente, se incorpora la Dirección por Valores, con la finalidad de avanzar hacia una Dirección Estratégica ajustada a las características de nuestra sociedad y propósitos socialistas.

El proceso de Planificación Estratégica y de la Dirección por Objetivos (DPO) que se ha venido aplicando en los OACE, CAP y empresas se basa en el desarrollo de las siguientes técnicas y elementos metodológicos-conceptuales:

- a) Definición de la Misión y la Visión.
- b) Valores Compartidos.
- c) Diagnóstico Estratégico, mediante la Matriz DAFO.
- d) Áreas de Resultados Claves.
- e) Factores Claves de Éxito.
- f) Objetivos Estratégicos.
- g) Estrategias.
- h) Criterios de Medidas.
- i) Planes de Acción.
- j) Sistema de Control y Evaluación de los Objetivos.

Para que la Planificación Estratégica sea efectiva y eficaz debe elaborarse con una amplia participación de los trabajadores, para que realmente sea compartida por la gran mayoría, así como, también, estar enfocada a los públicos (clientes, usuarios, estudiantes, pacientes, etc) a los cuales tiene la responsabilidad social de satisfacer la organización.

5.3.1 Misión y Visión

La *Misión* es una formulación escrita elaborada por la propia entidad que expresa la razón de ser de la organización o para qué esta existe. Es un instrumento interno de movilización y esclarecimiento que orienta todo su trabajo y la Planificación Estratégica. La misma debe ser elaborada por la alta dirección de la misma con una amplia participación e implicación de sus integrantes.

Debe definir en términos amplios el propósito o finalidad socio-económica de la organización, singularizarla, hacerla diferente de otras entidades de manera, que pueda identificarse adecuadamente dentro del entorno por expresar los valores que caracterizan su forma de actuación para alcanzar sus propósitos o fines.

En las entidades administrativas cubanas como los OACE, CAP, CAM y otras de carácter no empresarial se debe tomar como referencia el ámbito de actuación que les está definido por las funciones y encargos sociales establecidos. En las empresas ello se deriva del objeto social aprobado para la misma.

La misión debe responder, entre otras a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es nuestra razón de ser?
- ¿Cuál es nuestro ámbito de actuación o negocio?
- ¿Qué significado tienen nuestros trabajadores?
- ¿Qué valores nos mueven?
- ¿Cómo trabajamos para alcanzar la visión?

A su vez, una buena definición de misión de una entidad debe:

- Ser compartida por los miembros de la organización.
- Centrarse en un número limitado de aspectos.
- Precisar los principales ámbitos o negocios en los cuales opera la entidad.
- Ser motivadora para el colectivo.
- Destacar las políticas que orientan la actividad de la organización.
- Tener credibilidad para los usuarios y clientes (externos e internos).

-
- Ser original, única.
 - Formularse de manera simple, clara y directa para que los trabajadores la entiendan y hagan suya.

En su aplicación práctica en la Administración Pública cubana las principales dificultades en cuanto a la definición y formulación de la misión han sido el no reflejar adecuadamente el ámbito de actuación o negocio específico, carecer de originalidad, lo que impide que identifique de forma única a la organización, ignorar tanto a los clientes externos como a los internos, descripciones largas y tediosas que en nada motivan a los trabajadores.

Por su parte, la *Visión* es una imagen del futuro que se quiere o aspira crear para la organización. Tiene el propósito de definir, para un horizonte dado, el estado deseado a que aspira la organización con los cambios que resultan del proceso estratégico, es un acto creativo centrado en el futuro, que tensa todas las fuerzas y recursos de la entidad en busca de ese nuevo estadio.

En la visión es importante el horizonte, no puede tener un corto plazo si se proponen cambios significativos y de gran alcance. Es una forma de compromiso con el futuro de la organización, por ello debe inspirar y ser retadora, para contribuir al fortalecimiento del papel de la misma ante la sociedad.

Es recomendable que la visión responda al menos a las siguientes preguntas:

- ¿A dónde queremos llegar en el año X?
- ¿Cómo queremos ser dentro de X años?
- ¿Cuál es la imagen que deseamos que tengan los clientes de nosotros?
- ¿Qué atributos fundamentales aspiramos que posean nuestros negocios?
- ¿Qué valores caracterizarán a nuestros trabajadores y a la organización?

En resumen puede plantearse que una visión bien formulada debe:

- Ser compartida por los miembros de la organización.
- Constituir un acto creativo que vislumbre el futuro.

-
- Contar con un horizonte temporal que posibilite cambios significativos en la labor o actividad de la organización.
 - En las organizaciones de producción o servicios debe promover cambios de actividad o niveles cualitativamente superiores a los actuales.
 - Provocar tensión creativa que libere energías para el cambio deseado.
 - Fomentar el compromiso con el futuro.
 - Ser motivadora y retadora para el colectivo.

5.3.2 Valores Compartidos

Un importante componente del Diseño Estratégico de las organizaciones lo constituyen los *Valores Compartidos*.

Según algunos autores, para trabajar los Valores en la Dirección es necesario comprender que estos son una herramienta o instrumento de dirección que sirve para rediseñar continuamente la cultura de la organización con el propósito de generar compromisos colectivos.

De esta forma los Valores Compartidos son aquellos que están presentes en los procesos cotidianos y con cuyos enunciados las organizaciones deben comprometer todas sus energías. Forman parte del Sistema de Valores de una organización, la identidad, la misión y la visión global, que son reconocidos como valores estratégicos.

También se pueden definir como aquellos valores críticos que deben servir de eje en el funcionamiento de cada entidad, que tienen mayor peso o más impactan la misión y la visión de la organización.

Para se determinación debe tenerse en cuenta:

- No deben ser más de tres, por lo que las propuestas hay que someterlas a un proceso riguroso de selección
- No deben utilizarse palabras que estén desgastadas
- No deben ser confundidos con principios generales propios de las organizaciones en nuestro sistema social.
- Deben ser seleccionados de manera participativa.

-
- Deben ser potenciables mediante capacitación.
 - Deben servir como criterios para la selección, evaluación y democión de personal.
 - Tener la posibilidad de ser auditables periódicamente.
 - Formar parte de las convicciones más profundas de dirigentes y trabajadores, ser una forma de vida y estar profundamente arraigados.

5.3.3 Diagnóstico Estratégico

El *Diagnóstico Estratégico* comprende la revisión de la misión, la visión, los valores, las condiciones externas e internas del sistema objeto de estudio, como base para diseñar posteriormente la Estrategia de la Entidad. Revela las particularidades específicas del sistema en cuestión en el momento en que se realiza el ejercicio de proyección estratégica.

En el análisis de las *condiciones externas* o del entorno, se analizan los problemas relativos a las variables económicas, tecnológicas, demográficas, político-legales, ecológicas, sociales, etc, que se vinculan directamente con el quehacer de la organización e impactan de manera positiva o negativa en ella, a los cuales se le denominan Oportunidades o Amenazas, según su naturaleza.

Oportunidades: se trata de eventos, tendencias, o acontecimientos latentes que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que pueden ser aprovechados convenientemente para el cumplimiento de la misión, si se actúa en esa dirección.

Amenazas: son limitaciones, problemas, acontecimientos latentes en el entorno, cuya acción no se puede evitar ni provocar, pero cuya ocurrencia puede afectar el funcionamiento del sistema y crear dificultades o impedir el cumplimiento de la Misión de la organización.

El *análisis interno* permite identificar cuáles son los aspectos más ventajosos de la entidad en cuestión, así como aquellos que representan problemas. Los primeros se definen como Fortalezas y los últimos como Debilidades.

Fortalezas: son los principales factores propios de la organización que constituyen puntos fuertes en los cuales puede apoyarse para trabajar para aprovechar las oportunidades o reducir el impacto negativo de las amenazas, para el cumplimiento de la misión.

Debilidades: principales factores de la organización que constituyen aspectos débiles que es necesario superar para lograr los mayores niveles de efectividad en el cumplimiento de la misión.

Para realizar el Diagnóstico Estratégico se utilizan diferentes instrumentos, entre ellos:

- Métodos de trabajo en grupo/equipo.
- Métodos analíticos.
- Métodos estadísticos.
- Métodos de interrogación.
- Métodos de observación.
- Matriz DAFO (Debilidades - Amenazas - Fortalezas - Oportunidades).

Se listan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas empleando las técnicas de trabajo en grupo, luego se conforma la matriz DAFO.

Se analiza la matriz DAFO a partir de determinar cuáles son las combinaciones de fila y columna que inciden con más fuerza sobre la organización y marcarlas con una X, las restantes se dejan en blanco.

Para ello es necesario ir considerando los elementos que aparecen en cada fila y su interrelación con cada una de las columnas. Al finalizar este análisis se totalizan para cada fila y cada columna el número de X o combinaciones fuertes correspondientes.

A partir de considerar las amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades que recibieron la mayor cantidad de X en dicha matriz, se obtiene el *Problema Estratégico General* y la *Solución Estratégica General*.

Para la obtención del *Problema Estratégico General*, se procede en base al siguiente esquema de análisis: si se materializan las amenazas, teniendo en cuenta las debilidades de la organización, no podrán utilizarse las fortalezas para aprovechar plenamente las oportunidades. En este caso se plantea una situación casi imposible de solucionar.

Para la obtención de la *Solución Estratégica General*, se procede como sigue: si utilizamos plenamente nuestras fortalezas sobre las oportunidades que se presentan, minimizaremos el efecto de las amenazas que existen y superaremos nuestras debilidades.

La matriz DAFO también ofrece una primera aproximación a la elaboración de las opciones estratégicas a partir del análisis de sus cuatro cuadrantes. Por ejemplo, el cuadrante en el que coinciden las fortalezas y las oportunidades, resulta el área de mayor impacto para la elaboración de las estrategias, ya que allí confluyen las fortalezas de la organización con las oportunidades del entorno. Combinando unas y otras, es posible trazar *Estrategias Ofensivas*, para llevar la organización a planos más destacados.

A partir del cuadrante en el cual confluyen las amenazas y las debilidades, la organización puede trazar *Estrategias Defensivas* o de supervivencia, que permitan la subsistencia de la organización hasta llegar a un momento más favorable en el cual pueda ejecutar estrategias más ventajosas.

Los otros dos cuadrantes, es decir, en el que confluyen las fortalezas con las amenazas, y aquel en el que coinciden las debilidades con las oportunidades, constituyen la base para el trazado de *Estrategias Adaptativas*, es decir estrategias mediante las cuales la organización realiza avances discretos, y se prepara para la ejecución de estrategias más ventajosas.

La realización de la proyección estratégica en una organización comprende la elaboración de opciones de estrategia de los tres tipos mencionados, las cuales serían puestas en práctica de acuerdo a las situaciones concretas que se manifiesten en el futuro.

5.3.4 Áreas de Resultados Claves

El concepto de *Área de Resultados Claves* (ARC) constituye un elemento de mucha importancia para el establecimiento de prioridades en la realización del trabajo administrativo.

Las Áreas de Resultados Claves son simplemente áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo en la institución o empresa. Los logros dentro de estas áreas son necesarios para que dicha institución o empresa lleven a cabo con éxito su Misión y para que cumpla con las expectativas generadas.

Las ARC deben ser identificadas como paso previo a la determinación de los Objetivos de Trabajo. Esto, a la vez permite apuntar hacia cuestiones importantes de la organización, facilita la participación de los directivos y trabajadores implicados en los resultados que dependen de cada Área de Resultados Claves.

Los principales problemas que enfrentan las instituciones cubanas al aplicar esta técnica se concentran en:

- Excesivo número de áreas claves.
- Tendencia a la identificación de las áreas clave con las unidades organizativas.
- Convenciones diversas en la denominación de las actividades vitales en un mismo organismo; por ejemplo, a unas le llaman Programas y a otras ARC.
- Formulaciones demasiado extensas para denominarlas, que casi describen la actividad a la que se refieren.
- No reflejo del vínculo de los objetivos con sus correspondientes ARC.
- Falta total de vínculo entre la denominación del ARC y los objetivos que contiene.
- Denominaciones que no se corresponden con su real contenido. Ejemplo “Actividad Agroalimentaria”, en la que se incluye solo lo asociado a la distribución de alimentos a la población.
- Denominaciones no asociadas a la actividad a la que se refieren, sino a una cualidad. Ejemplo “Eficiencia.”

-
- En la intención de disminuir al mínimo la cifra de ARC y de objetivos, se unen formalmente propósitos que por su naturaleza e importancia pueden ser, por sí solos, uno u otro.

5.3.5 Factores Claves de Éxito

El concepto de *Factores Claves de Éxito* (FCE) incluye aquellos elementos que, dadas las características del sector de actividad donde la organización se desempeña, resultan determinantes para la obtención de resultados eficaces y sostenibles en el proceso de formulación estratégica.

Los factores claves de éxito deben ser identificados en los primeros instantes para concentrar en ellos esfuerzos y recursos, y el estado actual de la organización respecto a dichos factores es base para la determinación de las fortalezas y debilidades y también para definir su posición relativa respecto a otras entidades del sector, en los casos en que esto resulte pertinente.

La identificación de los FCE, puede proporcionar la posibilidad de lograr ventajas al orientar dichos recursos en función de lo determinante y con ello mejorar los resultados con una relativamente menor inversión. Se trata entonces no sólo de identificar los factores en cuestión, sino de asignar recursos para elevar la eficacia en su funcionamiento con resolución y perseverancia, y evaluar sistemáticamente su comportamiento y posible transformación producto de la dinámica del entorno.

De acuerdo con la práctica, el concepto debe ser abordado en el proceso de Planificación Estratégica de la siguiente forma:

- a) Una vez definidas las ARC determinar para cada una de dichas áreas, cuáles serían estos factores de éxito.
- b) Con posterioridad a este listado inicial, proceder a su reducción y validación para una definición más acabada.
- c) En el diagnóstico estratégico, los FCE ya validados deben utilizarse como punto de referencia para delimitar debilidades y fortalezas de la organización respecto a los mismos.
- d) En la etapa de evaluación de las opciones estratégicas, considerar entre los criterios evaluativos la contribución de la opción

evaluada a reforzar o mejorar la posición de la organización en estos factores.

5.3.6 Objetivos Estratégicos

El rol principal que juegan los *Objetivos Estratégicos* en este proceso es concretar los resultados específicos a alcanzar por las organizaciones.

La misión y la visión deben complementarse con un sistema de objetivos que dan consistencia a estas y sirvan de guía para las acciones, precisando las metas que se requieren alcanzar para lograr el estado deseado futuro.

Los objetivos, en sentido general, son declaraciones cuantitativas o cualitativas que reflejan el estado futuro deseado de una organización. Representan las metas que se persiguen en un ámbito de eficacia definido y sugieren la dirección a los esfuerzos organizacionales.

De esta forma, los Objetivos Estratégicos constituyen el soporte de las categorías estratégicas básicas, especialmente de la misión y de la visión, al darles concreción en términos de resultados o metas concretas a alcanzar que garanticen el logro de los postulados esenciales del proceso estratégico, las que se determinan para un lapso específico de realización.

Su determinación presupone establecer cierta periodización en el horizonte temporal que comprende la estrategia trazada, la cual se establece generalmente por años, así como la determinación de los criterios de medida que permiten concretarlos.

Para lograr que los Objetivos Estratégicos cumplan su rol en el proceso estratégico deben tenerse en consideración un conjunto de normativas metodológicas para su elaboración, entre ellas:

- Identificar las Áreas de Resultados Claves.
- Revisar si los objetivos fijados son coherentes con las categorías estratégicas básicas (misión, visión, valores centrales y factores claves de éxito, políticas, normas y reglamentos generales de la organización).

-
- Analizar en qué forma concreta los objetivos estratégicos van a contribuir al progreso de la organización.
 - Garantizar que los objetivos sean posibles de obtener, pero al mismo tiempo estimulante tanto para el jefe como para los subordinados.
 - Fijar los objetivos por escrito.
 - Lograr que los Objetivos Estratégicos sean pocos en número.
 - Definir los grados de consecución a partir de los períodos identificados dentro del horizonte estratégico.
 - Identificar los criterios de medidas que caracterizan el desempeño estratégico de la organización.
 - Establecer mecanismos que permitan evaluar sistemáticamente los objetivos.

5.3.7 Estrategias

Como se conoce, no existe ninguna definición universalmente aceptada sobre el concepto de estrategia. Algunos autores definen estrategia como un conjunto lógico de decisiones para tomar un determinado curso de acción para lograr objetivos, otros la definen como conjunto de acciones organizadas para orientar la institución hacia el logro de un objetivo determinado, mientras que otros la definen como conjunto de objetivos y políticas de la institución.

La mayoría de las definiciones apuntan a que la Estrategia:

- Permite orientar las decisiones que determinan los recursos y las principales acciones para lograr el objetivo propuesto y por tanto la efectividad del funcionamiento de la organización.
- Debe entenderse como un fenómeno objetivo, las condiciones surgen quieran o no sus participantes, sean advertidas o no de sus alcances o influencia.
- Tiene un carácter dinámico dado que lo favorable de hoy mañana puede convertirse en amenaza.
- Maneja posibilidades que podrían plantear amenazas o presentar oportunidades.

Las opciones estratégicas surgen con los diferentes escenarios alternativos y analizando que pasaría en caso que sucedieran las hipótesis formuladas. Una vez que el proceso de abstracción se ha completado, debe decidirse el enfoque apropiado para implementarlos mediante programas y planes de acción detallados basados en la solución estratégica.

Suponiendo que las herramientas se usen correctamente, este estilo de planificación estratégica traza un camino para alcanzar objetivos futuros y crea ciertas escalas contra las cuales se miden los resultados. Las organizaciones que así lo hacen producen planes que en la práctica no son otra cosa que una versión ampliada de los objetivos cuantitativos.

Debido a que no existe una técnica para formular estrategias que sirva para todos los casos, algunos autores recomiendan que en la formulación se disponga de suficiente información y creatividad para reducir el nivel de incertidumbre.

Para elaborar correctamente una Estrategia deben seguirse los siguientes pasos:

- Definir con claridad y precisión los objetivos a lograr.
- Mirar los contextos internos y externos en sus diferentes dimensiones.
- Mirar los diferentes grupos de actores externos e internos que pueden incidir.
- Evaluar los factores externos e internos que resulten útiles para el logro del objetivo.

Pensar en acciones a corto, mediano y largo plazo.

5.3.8 Criterios de Medidas

Los *Criterios de Medidas* son los indicadores y magnitudes a utilizar para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se proyectan, expresando en términos mensurables y controlables los resultados que se pretenden alcanzar.

Sus principales características son:

-
- Permiten la precisión y evaluación de los objetivos.
 - Facilitan la aplicación del sistema de seguimiento y evaluación de los objetivos.
 - Permiten desarrollar procesos de autocontrol y de autoevaluación.

En su diseño, los Criterios de Medidas deben cumplir los siguientes requisitos:

- Expresarse de modo que puedan ser medibles y verificables.
- Ser claros y precisos.
- Debe concretarse el indicador a utilizar para medir el objetivo.
- Estar en correspondencia con el objetivo que se plantea.
- Se subordina al objetivo, no es el objetivo en si.
- No deben incluirse las acciones a desarrollar para alcanzar el propósito planteado.
- Redactarse en presente y hasta en pasado, de forma sustantiva, nunca en infinitivo como el objetivo.

En su aplicación en Cuba, las principales deficiencias presentes en las entidades al definirlos, se encuentran:

- Excesos de criterios de medida.
- Tendencia a redactarlos como si fueran la visión de la organización.
- Tendencia a redactarlos como si fueran objetivos.
- Tendencia a controlarlos como si fueran objetivos.
- No se precisan en el caso de los objetivos de carácter cualitativo.
- En ocasiones su contenido y enfoque tienden a ser más bien estrategias, políticas o funciones.
- Redacción innecesaria de criterios de medida, cuando el objetivo en su redacción ya expresa claramente los resultados a alcanzar.
- Falta de correspondencia entre el criterio de medida planeado y el objetivo o el área de resultados clave a la cual pertenecen.
- En ocasiones incluyen una cantidad excesiva de indicadores para su medición, lo cual dificulta el aseguramiento y control de los objetivos.

-
- No se incluyen criterios de medida que permitan evaluar los niveles de eficiencia a alcanzar en los objetivos.

5.3.9 Planes de Acción

Plan de Acción es la identificación de las acciones que garantizan el cumplimiento de cada objetivo, en correspondencia con las estrategias diseñadas.

En el diseño del Plan de Acción debe reflejarse: La tarea o acción.

- Responsable
- Participantes en la ejecución.
- Periodo de cumplimiento.
- Recursos disponibles para el cumplimiento de la tarea.
- Debe existir un plan de acción por cada estrategia propuesta.

En su aplicación, las principales dificultades que se presentan están referidas a que los planes económicos de las empresas y entidades no se corresponden con los objetivos propuestos, lo cual no garantiza el cumplimiento de los mismos así como falta de coincidencia entre el momento de elaboración de los objetivos y los planes.

5.3.10 Sistema de Control y Evaluación de los Objetivos

El *Sistema de Control y Evaluación de los Objetivos* consiste en el seguimiento a la evolución del entorno y la organización, así como el análisis de la eficacia en la implementación y el logro de los objetivos Estratégicos y la toma de medidas para corregir las desviaciones y vencer los obstáculos.

Un Sistema de Control y Evaluación de los Objetivos debe tener las siguientes características:

- Debe ser participativo y proactivo.
- Incluir un conjunto de subsistemas que abarque la detección de

señales en el entorno que constituyan anticipos de cambios que pudieran hacer variar la estrategia formulada y la validación de las premisas y supuestos sobre los cuales se formuló la estrategia y los planes correspondientes.

- Contener las variables correspondientes basadas en los criterios de medida establecidos, las fuentes de captación y análisis de información externa e interna y los procedimientos de acción.
- Ser objetivo, sistemático, veraz, rápido, centrado en los puntos claves, que utilice métodos y técnicas apropiadas, que sea de bajo costo y captador la información lo más cerca posible.
- Reflejar la información relevante para darle seguimiento a los elementos que permitan determinar las causas reales de los incumplimientos o sobrecumplimientos para poder trabajar las soluciones potenciales.

Las principales deficiencias que se detectan en nuestro país con relación al control y evaluación de los objetivos son:

- Los objetivos siguen siendo controlados por sistemas tradicionales.
- En algunas entidades se diseña la Planificación Estratégica, pero no el sistema de control estratégico.
- Sistemas de control que hacen énfasis en las acciones y los procesos y no en los resultados.
- La mayoría de los sistemas que se aplican son reactivos.

Vale la pena destacar, que aunque se ha generalizado el conocimiento y aplicación de estas técnicas es necesario continuar avanzando en una mayor integración y conexión entre los objetivos estratégicos y los planes económicos de las entidades y organizaciones con el fin de lograr que los objetivos fundamentales de dirección de la entidad respondan a los intereses, indicaciones, metas y compromisos del plan.

Preguntas de Control

1. Comente la importancia que tiene para Cuba retomar la elaboración de planes a mediano plazo.
2. Valore las ventajas y desventajas de una planificación a mediano plazo sobre la base de una concepción plurianual y con año base resbalante
3. ¿Cuáles son los objetivos, en general, de los estudios de futuro?
4. Desarrolle un ejemplo simple de construcción de un “Escenario Tendencial”.
5. Comente la siguiente afirmación: “Una de las ventajas de la Planificación Estratégica es que reduce los tiempos y los recursos destinados a los diagnósticos”.
6. Formule dos ejemplos de determinación de “Áreas de Resultados Claves”.
7. ¿Qué entiende por “Estrategia” y “Objetivo Estratégico”?
8. ¿Qué relaciones considera que puede existir entre Planificación Estratégica, Conducción Estratégica y Planificación Operativa?
9. ¿Qué objetivos y qué características debe tener la “Evaluación” como parte del proceso de planificación?



BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

-
- Álvarez, E. (2000): La Planificación a Mediano y Largo plazo; La Habana.
- Bases del Perfeccionamiento Empresarial (1995); La Habana.
- Berri, L. (1975): Planificación de la Economía Socialista; Editorial Progreso; Moscú.
- Casanova, A. y Colectivo de autores (2002): Estructura Económica de Cuba; Tomo I y II; La Habana.
- CEEP (2000): Prospectiva y Construcción de Escenarios; material docente; La Habana.
- Constitución de la República de Cuba; La Habana.
- Cuesta, J.M. (1985): Apuntes Históricos de la Junta Central de Planificación; JUCEPLAN, La Habana.
- Decreto-Ley 257 y 281 (2007): Continuidad del Desarrollo del Perfeccionamiento Empresarial en el Sistema Empresarial Estatal y Reglamento para su Aplicación; CECM; La Habana.
- del Toro, J.C.; Umansky, I. y Colectivo de autores (2003): Administración Financiera del Estado Cubano; CECOFIS-dECON, Montevideo.
- del Toro, J.C.; Umansky, I. y Colectivo de autores (2004): Herramientas del Contador; CECOFIS-dECON, Montevideo.
- Echevarría, O.; Hernández, A.; Tansini, R. y Zejan, M. (2001): Instrumentos para el Análisis Económico; INIE-dECON, Montevideo.

-
- Godet, M. (1997): Manual de Prospectiva Estratégica, Vol.1 y 2; Editorial Dunod; Paris.
- González, A. (2000): Plan y Mercado: Aspectos estratégicos en el perfeccionamiento del modelo de planificación; La Habana.
- González, A. (2001): Vigencia de la Planificación; en Revista INIE; La Habana.
- González, A. (Edición 2006): Planificación Global de la Economía Nacional; Ediciones del MEP; La Habana.
- Guevara, E. (1961): Conferencia en Curso de Adiestramiento en el Ministerio de Industrias; La Habana.
- Guevara, E. (1963): Discurso efectuado en el Seminario sobre planificación de Argelia; La Habana.
- Guevara, E. (1988): Temas Económicos; Editorial Ciencias Sociales; La Habana.
- ILPES (2000): Informe de relatoría del Seminario Internacional de Alto Nivel sobre las Funciones Básicas de la Planificación; La Habana.
- Jam, A. (2000): Experiencia Histórica de la Planificación y su Significado para la Economía Cubana; ponencia presentada en el Seminario Nacional por el 40 Aniversario de la Planificación en Cuba; MEP; La Habana.
- Kazmier, L. y Díaz, A. (1993): Estadística Aplicada a la Administración y la Economía; McGraw-Hill; México.
- Medina, J. (2000): Funciones Básicas de la Planificación; ponencia presentada en el Seminario Internacional de Alto Nivel sobre las Funciones Básicas de la Planificación; La Habana.
- Medina, J. y Rincón, G. (2005): La Prospectiva Tecnológica e Industrial: Contexto, Fundamentos y Aplicaciones; Editorial Conciencias y Corporación Andina de Fomento; Bogotá; Colombia.
- Medina, J. y Ortegón, E. (2006): Manual de Prospectiva y Decisión Estratégica: Bases Teóricas e Instrumentos para América Latina y el Caribe; Ediciones del ILPES; Santiago de Chile.
- Ministerio de Economía y Planificación (2003): Resolución N° 276 sobre la Planificación Empresarial; La Habana.
- Ministerio de Economía y Planificación (2006): Resolución N° 91 sobre el Reglamento del Proceso Inversionista; La Habana.
- Ministerio de Economía y Planificación (2006 - 2007): Indicaciones Metodológicas para la Elaboración del Plan; La Habana.

-
- Ministerio de Finanzas y Precios (2006- 2007): Anteproyecto e Informe de Ejecución del Presupuesto del Estado a la Asamblea Nacional del Poder Popular; La Habana.
- Montiel, A.M.; Barón, F.J. y Rius, F. (1998): Elementos Básicos de Estadística Económica y Empresarial; Editorial Prentice-Hall; Madrid.
- Oficina Nacional de Estadísticas (2005, 2006 y 2007): Anuario Estadístico de Cuba; La Habana.
- Ortegón E. y Pacheco J.F. (2005): Metodología del Marco Lógico para la Planificación, el Seguimiento y la Evaluación de Proyectos y Programas; ILPES/ CEPAL; Serie Manuales No 42; Santiago de Chile.
- Pons, H. y Colectivo de autores (2002): Planificación; MINED; Editorial Pueblo y Educación; La Habana.
- Pyndick, R. y Rubinfeld, D. (1998): Microeconomía; Editorial Prentice-Hall; Madrid.
- Resolución Económica del V Congreso del PCC (1997); Editorial Política; La Habana.
- Rodríguez, J.L. (1990): Estrategia del Desarrollo Económico de Cuba; Editorial Ciencias Sociales; La Habana.
- Rodríguez, J.L. (2000): Ponencia presentada en el Seminario Internacional de Alto Nivel sobre las Funciones Básicas de la Planificación; La Habana.
- Rodríguez, J.L. (2000 - 2007): Informes de presentación del Plan a la ANPP; La Habana.
- Rodríguez, J.L. (2000 - 2007): Informes y Discursos en la Reunión Nacional del MEP y Actos por el Aniversario del MEP; La Habana.
- Rodríguez, J.L. (2005): Discurso en el Acto Central por el 45 Aniversario de la Planificación en Cuba; MEP; La Habana.
- Toirac, L. y Colectivo de autores (2007): La Planificación Actual y sus Antecedentes; Ediciones del CEEP; La Habana.
- Vázquez, R. (2007): Planificación Empresarial; Ediciones del CEEP; La Habana.
- Vigoa, C. (2007): Fundamentos de Planificación; en proceso de publicación por el MINED; La Habana.

