



INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO DE MOA
"Dr. Antonio Núñez Jiménez"
FACULTAD DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

Trabajo de Diploma

En Opción al Título de

LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

TITULO: METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN
ECONÓMICO DE LAS ÁREAS RECURSOS HUMANOS Y
ECONOMÍA EN LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE
ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DE MOA

AUTOR:

- Yurlaidis Ramos Legrá

TUTOR:

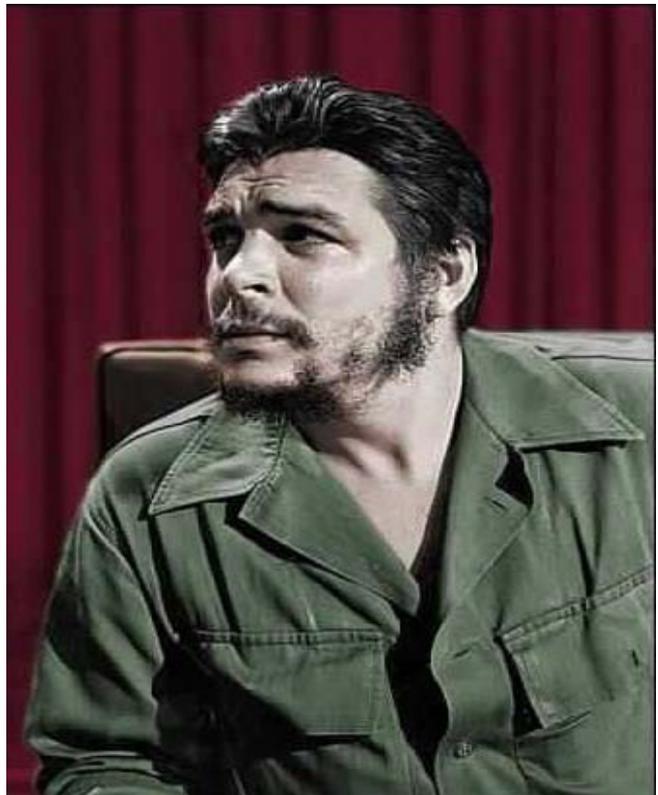
- Lic. Clara Luz Reynaldo Argüelles

Moa 2007

"Año 49 de la Revolución"

PENSAMIENTO

“Podemos, pues, decir, que 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”.



DEDICATORIA

El Trabajo de Diploma está dedicado a:

- A los trabajadores de la Unidad Empresarial de Base Acueducto y Alcantarillado de Moa como una contribución al incremento de la eficiencia en las operaciones económico-contables.
- Al Departamento de Contabilidad y Finanzas del Instituto Superior Minero Metalúrgico como muestra de las habilidades y valores que formaron en mi durante el desarrollo de la carrera.

AGRADECIMIENTOS

A todas las personas que me han brindado su apoyo incondicional para la elaboración del Trabajo de Diploma, a mis compañeros trabajo.

A mi tutora Clarita quien ha jugado un papel importante en el desarrollo de este trabajo, a mi compañera y amiga Yumila quien siempre ha estado dispuesta a ayudarme en todos los momentos .y a mis compañeros de aula Yunierkis , Irán y Dalia.

A mi familia y de forma especial a mis padres, a mi hermana, a mi cuñado y a mi hija Roxana quien me da la fuerza para seguir luchando cada día.

A la Revolución que me dio la oportunidad de estudiar y superarme.

RESUMEN

El Presente Trabajo de Diploma fue realizado con el objetivo de: proponer una Metodología para la elaboración del Plan Económico Empresarial de las áreas Recursos Humanos y Economía en la Unidad Empresarial de Base Acueducto y Alcantarillado de Moa, para colaborar en la solución del problema relacionado con la planificación en la entidad, la adquisición de conocimientos que enfrentan las personas encargadas de planificar y elevar la efectividad de las operaciones económico-contables en Empresa.

En el desarrollo de la Investigación se realiza una Fundamentación teórico-conceptual de la Planificación Económica en el país y por diversos autores, se caracteriza la Empresa Objeto de Estudio, se establecen comparaciones del comportamiento de los indicadores económicos de años anteriores y se propone una Metodología para la elaboración del Plan Económico teniendo en cuenta los indicadores específicos de las áreas Recursos Humanos y Economía de la UEB Acueducto y Alcantarillado de Moa, pues constituyen las más afectadas con la Planificación efectuada hasta la fecha.

Se utilizaron diferentes métodos empíricos como: la observación directa y el análisis de documentos; otros teóricos como el Analítico – sintético, Hipotético - deductivo e Histórico – lógico; además se utilizó la Modelación al diseñar la Metodología para la elaboración del Plan Económico.

Para cerrar el Trabajo se sugieren una serie de recomendaciones encaminadas a la implantación, seguimiento y control de la Metodología de Planificación Económica propuesta y a la capacitación del personal de cada área para lograr una mayor comprensión de los nuevos métodos y técnicas de Planificación Empresarial.

SUMMARY

The Present Work of Diploma was carried out with the objective of: to propose a Methodology for the elaboration of the Managerial Economic Plan of the Human Resources and Economy areas in the Managerial Unit of Base Aqueduct and Sewer system of Moa, to collaborate in the solution of the problem related with the planning in the entity, the acquisition of knowledge that people face in charge of to plan and to elevate the effectiveness of the operations economic-accountants in Company.

In the development of the Investigation it is carried out a theoretical-conceptual Foundation of the Economic Planning in the country and for diverse authors, the Company Object of Study is characterized, comparisons of the behavior of the economic indicators of previous years settle down and he/she intends a Methodology for the elaboration of the Economic Plan keeping in mind the specific indicators of the areas Human resources and Economy of the UEB Aqueduct and Sewer system of Moa, because they constitute those more affected with the Planning made so far.

Different empiric methods were used as: the direct observation and the analysis of documents; other theoretical ones as the Analytic one - synthetic, Hypothetical - deductive and Historical - logical; the Modelación was also used when designing the Methodology for the elaboration of the Economic Plan.

To close the Work a series of recommendations guided to the installation, pursuit and control of the Methodology of Planning Economic proposal are suggested and to the training of the personnel of each area to achieve a bigger understanding of the new methods and technical of Managerial Planning.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO CONCEPTUAL DE LA PLANIFICACIÓN ECONÓMICA EMPRESARIAL.....	5
I.1 Antecedentes de los Planes Económicos en Cuba.....	6
I.2 Tratamiento conceptual del funcionamiento empresarial.....	8
I.3 Objetivos del Modelo Económico Socialista.....	12
I.4 Aspectos del Modelo de Planificación Económica.....	14
I.4.1 Principales transformaciones en el nivel microeconómico..	15
I.5 La Planificación Estratégica.....	21
I.6 El Sistema de Planificación Empresarial. Componentes.....	22
I.7 Indicaciones generales para la Planificación Empresarial.....	34
I.8 La Planificación Económica en la región de Moa.....	35
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ECONÓMICO DE LAS ÁREAS RECURSOS HUMANOS Y ECONOMÍA EN LA UEB ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DE MOA.....	37
II.1 Caracterización de la empresa Acueducto y Alcantarillado Holguín.....	37
II.1.1 Funciones de la empresa Acueducto y Alcantarillado Holguín.....	39
II.2 Caracterización de la UEB Acueducto y Alcantarillado de Moa.....	42
II.2.1 Funciones de la UEB Acueducto y Alcantarillado de Moa....	44
II.2.2 Descripción de las áreas de trabajo.....	48

II.2.3 Diagnóstico de la Planificación Económica en la UEB Acueducto y Alcantarillado Moa.....	53
II.2.4 Situación de la Planificación Económica en las áreas Recursos Humanos y Economía.....	54
II.3 Metodología para la elaboración del Plan Económico para las áreas Recursos Humanos y Economía de la UEB Acueducto y Alcantarillado de Moa	56
II.3.1 Área de Economía.....	64
II.3.2 Área de Recursos Humanos.....	75
CONCLUSIONES	78
RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFÍA	80
ANEXOS	82
Anexo 1 Organigrama de la UEB Acueducto y Alcantarillado en Moa.....	83
Anexo 2 Indicaciones para la elaboración del Plan Económico en las entidades subordinadas al Grupo Empresarial Acueducto y Alcantarillado (GEAAL).....	84
Anexo 3 Tabla del comportamiento de los Indicadores de la UEB Acueducto y Alcantarillado en Moa.....	85
Anexo 4 Modelo de Programa de Empleo	96
Anexo 5 Modelo de Empleo e Ingresos.....	97

INTRODUCCION

La Planificación Económica en nuestro país, estuvo basada fundamentalmente en balances materiales en línea con la estructuración de los planes y el sistema de abastecimiento técnico material (ATM) de los países miembros del Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME) pertenecientes al campo socialista, nuestros suministradores fundamentales.

Una vez desaparecido el Campo Socialista de Europa y las fuentes regulares de abastecimiento, dejó de tener sentido la planificación económica, en tanto las consecuencias de la ruptura abrupta de dichas fuentes y el recrudecimiento del bloqueo económico impuesto por los Estados Unidos provocaron que la economía del país entrara en un proceso crítico conocido como período especial, caracterizado por las asignaciones de acuerdo a las prioridades, ante la aguda insuficiencia de disponibilidades financieras y materiales.

Todo ello se reflejó en los dispositivos especializados de planificación económica, comenzando por la antigua Junta Central de Planificación (JUCEPLAN), que desde finales de la década de los 80 y hasta el año 1996 aproximadamente, como Ministerio de Economía y Planificación, dejaron de emitir indicaciones y orientaciones en tal sentido, incidiendo en las entidades empresariales vigentes.

La Planificación Económica está basada fundamentalmente en la proyección de la organización mediante el método de la planeación estratégica, caracterizado por un considerable volumen de la base técnico material y la elevada proporción de las necesidades. Su definición y aplicación, será determinante, tanto en la calidad de la gestión como en el uso eficiente y eficaz de los recursos para disminuir los gastos empresariales.

La práctica ha demostrado la necesidad de conocer los pasos esenciales en la elaboración de planes económicos para poder resolver problemas actuales y futuros en las empresas.

En Controles Internos efectuados a la Unidad Empresarial de Base (UEB) Acueducto y Alcantarillado de Moa se han detectado deficiencias e irregularidades, los Planes Económicos se han vuelto rígidos y esquemáticos; se elaboran de una forma abstracta porque no se analizan con interioridad, sus componentes, sólo transcriben información del año anterior y se ajustan a las necesidades vigentes, esperando su aprobación final por parte de las autoridades correspondientes y por tanto el funcionamiento de la Empresa es lento e ineficiente.

Las causas anteriormente explicadas permitieron declarar como **PROBLEMA CIENTÍFICO** a resolver por esta investigación, el siguiente: No existe una metodología para la elaboración del Plan Económico de las áreas Recursos Humanos y Economía en la UEB Acueducto y Alcantarillado de Moa, que permita elevar la comprensión de la información contable, garantizar una mejor distribución de ingresos, un mayor control de los gastos y la eficiencia en el proceso de toma de decisiones a partir de la gestión eficaz del aseguramiento material y financiero necesario para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

El **OBJETIVO GENERAL** de este trabajo es proponer una Metodología para la elaboración del Plan Económico de las áreas Recursos Humanos y Economía en la UEB Acueducto y Alcantarillado de Moa, que garantice: una mayor organización de la información, el eficiente desempeño de los indicadores económicos y la adecuada distribución de los ingresos y gastos generados por las actividades de las áreas.

Se plantea como **OBJETO DE ESTUDIO**, la Planificación Económica Empresarial y como **CAMPO DE ACCIÓN**, la Metodología para la elaboración del Plan Económico de las áreas Recursos Humanos y Economía en la UEB Acueducto y Alcantarillado de Moa.

La **HIPÓTESIS** se fundamenta en la siguiente afirmación: la Metodología propuesta para la elaboración del Plan Económico de las áreas Recursos Humanos y Economía en la UEB Acueducto y Alcantarillado de Moa permitirá lograr la eficiencia en el proceso de toma de decisiones mediante la gestión eficaz del aseguramiento material y financiero necesario para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

En aras de cumplir con el objetivo propuesto se hace necesario desarrollar las siguientes **TAREAS**:

1. Estudiar la evolución histórica de los Planes Económicos.
2. Abordar los principales conceptos, la necesidad e importancia de los Planes Económicos Empresariales
3. Identificar los componentes de los Planes Económicos Empresariales.
4. Caracterizar el Sistema Empresarial Cubano
5. Analizar el funcionamiento actual de los Planes Económicos Empresariales en nuestro país.
6. Caracterizar la UEB Acueducto y Alcantarillado de Moa
7. Diagnosticar el funcionamiento de la Planificación Económica en la UEB Acueducto y Alcantarillado de Moa.
8. Analizar el comportamiento de Indicadores Económicos en la UEB Acueducto y Alcantarillado de Moa en distintos períodos.
9. Diseñar la Metodología para la elaboración del Plan Económico Empresarial de las áreas Recursos Humanos y Economía en la UEB Acueducto y Alcantarillado de Moa.

En el desarrollo de esta Investigación se utilizan los siguientes métodos:

Métodos Teóricos

- **Histórico – lógico**, al analizar la evolución histórica de la Planificación Económica, las tendencias y definiciones por diversos investigadores.
- **Analítico – sintético**, al realizar el estudio y análisis de la Planificación Económica.
- **Hipotético – deductivo**, al formular la hipótesis de la investigación, deduciendo las ventajas que proporcionará la Metodología propuesta en el incremento de la eficiencia económico- contable de las actividades de la Empresa.

Métodos Empíricos:

- **La Observación directa:** Para caracterizar el problema.
- **Entrevistas:** Para determinar las causas de los resultados deficientes en los Controles Internos efectuados a la Empresa.
- **Consulta a expertos**

Modelación: Para describir la Metodología para la elaboración del Plan Económico Empresarial de las áreas Recursos Humanos y Economía en la UEB Acueducto y Alcantarillado de Moa.

Experimentación: Al aplicar la Metodología propuesta en las áreas Recursos Humanos y Economía en la UEB Acueducto y Alcantarillado de Moa

CAPITULO I FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO CONCEPTUAL DE LA PLANIFICACIÓN ECONÓMICA EMPRESARIAL

La elaboración del Plan Económico y Social es un proceso continuo de interrelación entre los diferentes factores económicos para lograr determinados objetivos en el tiempo, a partir de la constante retroalimentación de las proyecciones que se genera en todo momento. Concebirlo como etapas independientes entre sí, al final de las cuales se procesa un conjunto de informaciones con vistas a emitir un documento, es un error conceptual que limita el papel de la Planificación.

Por ello resulta necesario realizar una adecuada Planificación Económica, dada la forma en que opera el país, con las difíciles condiciones económicas internacionales; lo que obliga a un trabajo mancomunado entre todas nuestras entidades. Es predecible que existirán cuestiones necesarias de resolver sobre la marcha, bien porque no es posible vaticinarlas hoy, o porque trascienden el marco puramente metodológico.

Consecuentemente la Planificación es el instrumento de dirección básico, que integra los aspectos técnicos, económicos, sociales y productivos con la finalidad de garantizar las funciones y objetivos de la entidad con el máximo de eficiencia y racionalidad en la utilización de los recursos materiales, humanos, financieros y la activa participación de los trabajadores.

El debate sobre plan y mercado surge desde los inicios del socialismo en la Unión Soviética. En la etapa de comunismo de guerra las decisiones económicas se plasmaban mediante la asignación directa de los recursos económicos. Marx y Engels habían supuesto que en el socialismo el trabajo podría ser directamente social y que no sería necesaria la acción de la Ley del Valor para determinar las proporciones económicas. Esta forma de regulación

se estimaba más revolucionaria, pues no hacía uso de las categorías propias de la economía capitalista.

Ante la devastación sufrida por la economía producto de la guerra civil y la intervención extranjera, Lenin decidió adoptar lo que se denominó Nueva Política Económica, que en esencia restablecía las relaciones de compra-venta entre la ciudad y el campo, y hacía extensiva a las empresas estatales las categorías mercantiles. Durante la década del 30 se conformó un modelo de Planificación en la Unión Soviética basado fundamentalmente en la elaboración de gran número de balances materiales. En dicho modelo, las relaciones monetario-mercantiles tenían un papel complementario, pero presentaban, en general, un carácter pasivo.

En esa etapa se logran grandes crecimientos y cambios estructurales que dieron un fuerte impulso al proceso de industrialización en la Unión Soviética. Sin embargo, la necesidad de pasar a una forma de reproducción más intensiva dio lugar a que comenzara un proceso de búsqueda encaminado a perfeccionar el modelo de planificación existente.

Una de las principales direcciones en el perfeccionamiento del modelo de planificación lo constituyó la utilización más amplia de las relaciones monetario-mercantiles.

I.1 Antecedentes de los Planes Económicos en Cuba

A inicios de los años 60, con el comienzo de la planificación en Cuba, se suscitó con gran fuerza el debate en torno al papel de las relaciones monetario-mercantiles en la planificación. Aunque Ernesto Guevara daba gran importancia a la eficiencia económica, el costo y el control financiero, consideraba que la compra-venta entre empresas estatales no era necesaria, además pensaba que debían prevalecer los estímulos asociados a la exaltación de la conciencia

socialista y de la entrega revolucionaria, respecto a los estímulos de orden material.

El Che tenía, una visión crítica de lo que venía ocurriendo en los países socialistas con relación al desarrollo de la conciencia social debido a la preponderancia adquirida por las motivaciones económicas en amplias esferas de la sociedad.

Cuando tiene lugar la desaparición del Campo Socialista, se hace necesario efectuar un conjunto de reformas en Cuba, encaminadas a asegurar la supervivencia, y a lograr una forma de funcionamiento de las empresas estatales que permitiera interactuar de forma más directa con la economía internacional.

Sin el marco de la coordinación de planes que se llevaba a cabo quinquenal con los países socialistas, las empresas se han visto obligadas a participar directamente en el mercado internacional y a enfrentar un medio más competitivo y variable. Ha sido necesario adaptarse a las oscilaciones de precios y de la demanda, a buscar financiamiento, y en general, a actuar bajo las reglas legales, comerciales y financieras que rigen dichas relaciones.

Por otra parte, el cambio hacia una planificación financiera más descentralizada ha permitido un funcionamiento más flexible de la economía y ha posibilitado una mejor apreciación de los problemas relacionados con la elevación de la eficiencia económica. La orientación de la retribución laboral hacia el pago asociado a los resultados ha permitido una más rápida recuperación de la economía.

Estos cambios, que significan una mayor participación de los mecanismos de mercado en nuestra economía, constituyen una realidad objetiva.

El hecho de que se haya logrado una continuada y creciente recuperación de la economía ha brindado un saldo político general innegable. También se han manifestado algunos fenómenos negativos. De las transformaciones implantadas se deriva una lógica interna respecto a los pasos ulteriores que permitirían completar el ciclo de cambios, y obtener los mayores efectos sobre la competitividad y la eficiencia. En los aspectos relacionados para el perfeccionamiento del modelo de planificación en nuestro país, se ha tratado de recoger lo universal de este tipo de transformaciones, con lo particular del caso de Cuba. La mayor parte de los aspectos señalados ya han sido implantados en determinada medida.

I.2 Tratamiento conceptual del funcionamiento empresarial

Empresa – “Es una organización económica, con personalidad jurídica, balance financiero independiente y gestión económica, financiera, organizativa y contractual autónoma, que se crea para la dirección técnica, económica y comercial de los procesos de elaboración de los productos y / o servicios, los que deberán lograrse con la mayor eficiencia económica.”

Funciona bajo el principio de autofinanciamiento empresarial,... Se adscribe directamente a un órgano superior de dirección empresarial, o al órgano estatal o de Gobierno que se determine.”

Entre las principales funciones de la empresa estatal socialista, en lo relacionado con la planificación, ejecución y control del plan y el presupuesto, se encuentran:

- “Dirigir, coordinar y controlar el proceso de elaboración del Plan Económico, del Plan de Negocios y de los Presupuestos de la empresa y las unidades empresariales de base que agrupa, en correspondencia con los lineamientos y enmarcamientos, emitidos

por el organismo superior de dirección empresarial, de manera que se cumplan los objetivos básicos y se recojan en él, las producciones y servicios seleccionados así como otros indicadores directivos.”

- “Presentar y defender el plan y el presupuesto de ingresos y gastos de la empresa, y de este, el presupuesto en divisas si existiera, ante la organización superior de dirección empresarial, el ministerio ramal o los Consejos de Administración Provincial, según corresponda, y organizar las formas y métodos que favorezcan su ejecución en el volumen, eficiencia económica y calidad prevista.”
- “Distribuir, en interés de cumplir el pedido estatal, las producciones de bienes y servicios seleccionados, entre las unidades empresariales de base que agrupa. Controlar y garantizar su cumplimiento.”
- “Evaluar y responder por los resultados obtenidos en el cumplimiento del plan, del plan de negocios, de los presupuestos de ingresos y los objetivos de trabajo de la empresa y de las unidades empresariales de base que agrupa.”
- “Responder y evaluar los resultados económicos y financieros de toda la organización en su conjunto y de las unidades empresariales de base que agrupa.”

La empresa estatal socialista es el eslabón básico de la economía y su constitución obedece a la necesidad de satisfacer las necesidades del Estado y la población, a partir de producir bienes materiales o prestaciones de servicios

de forma competitiva y con una eficiencia económica que garantice su autofinanciamiento y desarrollo.

La actividad económica de las empresas se organiza de acuerdo a sus objetos sociales aprobados, teniendo en cuenta su actividad principal y la utilización de capacidades instaladas disponibles para ofertar servicios a terceros.

El proceso de descentralización de facultades hacia los colectivos de dirección de las empresas se ha desarrollado en Cuba con el propósito de acercar la toma de decisiones al nivel en que tienen lugar los procesos productivos y así propiciar el desarrollo de la iniciativa, una mayor flexibilidad de la gestión y la participación de los trabajadores, en aras de incrementar el rendimiento de las mismas en beneficio de la sociedad.

En Cuba, el Estado pone en manos de los colectivos de dirección empresariales la responsabilidad de administrar los bienes y recursos de las empresas en interés de la sociedad. Esto significa que los intereses de la empresa y sus colectivos de trabajadores se subordinan a los intereses de la sociedad en su conjunto. Los niveles de autonomía de las empresas socialistas cubanas se otorgarán teniendo en cuenta la conveniencia y necesidades del país en función de los objetivos económicos en cada momento.

Al respecto se ha señalado: “El Estado, como representante de todo el pueblo, ejerce la propiedad social sobre las empresas estatales, designa a sus directivos, aprueba sus objetivos y presupuestos, controla y exige por los resultados de la gestión, desempeña un papel regulador mediante las diferentes políticas estatales, leyes, normativas y otras disposiciones relacionadas con los diferentes aspectos del quehacer económico; no administra directamente las empresas y unidades presupuestadas sino que delega esta función y la de gestión en las administraciones designadas para ello, las cuales le rinden cuenta por los diferentes instrumentos de fiscalización y control establecidos”¹

Por otro lado se subraya que “los intereses de la nación, expresados en las leyes y en las decisiones de los órganos superiores del Partido y el Gobierno tendrán que estar siempre por encima de cualquier interés empresarial, sectorial o territorial”.¹

Junta de Gobierno – “Constituye un órgano de dirección que representa los intereses del Estado Cubano en las funciones relativas al análisis de los planes y presupuestos, cumplimientos de los planes económicos, y se vincula directamente a la nueva concepción del control estatal sobre la actividad económica en el contexto de la aplicación práctica del perfeccionamiento empresarial.”²

Entre las principales funciones y atribuciones de las Juntas de Gobierno, en lo que a planificación ejecución y control del plan y el presupuesto se refiere, se establecen:

- “Expresar su conformidad sobre el plan y el presupuesto del año, así como sobre el presupuesto en divisas, si existiera, de la organización superior de dirección empresarial y de las empresas independientes.”
- “Evaluar el cumplimiento de los planes de la organización económica, a partir de la rendición de cuentas de los directores
- “Aprobar las principales líneas de desarrollo y de las inversiones que no impliquen aprobaciones por un órgano superior del Gobierno.”³

¹ Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana, 8-10 de octubre de 1997. Editorial. Política, págs. 27 y 35.

² Acuerdo 3381 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.

³ Acuerdo 3381 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros Capítulo II, Artículo 13.

I.3 Objetivos del Modelo Económico Socialista

El término de modelo económico se emplea para expresar de forma sintética los principios, el modo de funcionamiento y los mecanismos de gestión de un sistema económico. Así, por ejemplo, se habla de capitalismo de libre competencia, o de capitalismo monopólico; de planificación material centralizada, etc.

Un modelo económico socialista tiene dos objetivos que representan dos ejes de racionalidad a conciliar. Por una parte, el 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.

En etapas tan tempranas como los años 60, según dan testimonio algunos textos del Che de aquella época, que la simple acumulación de beneficios económicos tampoco garantizaba las transformaciones de la conciencia social. Con su penetración característica Guevara expresaba: *"El socialismo económico sin la moral comunista no me interesa"*. En los años 30 se define el modelo soviético de planificación, con alta centralización, balanceamiento material, y uso limitado de las relaciones monetario-mercantiles, el cual pasa a ser considerado como el paradigma del modelo económico socialista.

En 1972, luego de un año de liquidez en manos de la población, resultado del fracaso de la zafra del 70, se ingresa al CAME, donde se logra financiamiento y precios ventajosos para las principales exportaciones. Después de algunos progresos en organización y eficiencia empresarial, en 1978 se implanta el Sistema de Dirección y Planificación de la Economía con los objetivos de: cubrir

gastos con ingresos, crear fondos de estimulación económica, la empresa como unidad de cálculo económico y la persistencia de un notable número de empresas no rentables.

La economía centralizada permitió una rápida acumulación, pero no logró alcanzar objetivos económicos eficientes. Los planes quinquenales tenían que ser, a la fuerza, planes agregados porque no se podía realizar un plan para cada uno de los doce millones de bienes que produce una sociedad industrial. Al permitir un cierto grado de discreción en cada sector, industria o empresa, los planes agregados sólo podían aplicarse de forma eficaz en función de los objetivos generales que inspiraban el plan. La eficiencia de una planificación agregada dependía de los objetivos políticos.

Al premiar a los gestores o administradores en función de su capacidad para cumplir los objetivos del plan, existía un fuerte aliciente para solicitar más materias primas de las necesarias y subestimar la capacidad productiva de la fábrica. Por lo tanto, y aunque de manera paradójica, la centralización provocó un desarrollo desequilibrado incompatible con una planificación eficiente. En efecto, si la planificación económica pretende racionalizar la utilización de los recursos para lograr determinados objetivos y requiere de una información exacta y una aplicación cooperativa, imaginativa y motivada, sería erróneo definir la economía centralizada del régimen estalinista como una economía 'planificada'.

La tendencia a la modificación del modelo de planificación centralizada surge de una necesidad objetiva de pasar de una forma de crecimiento extensivo (incremento de la inversión por peso de producción, alta intensidad energética, tendencia a la elevación del costo) a una más intensiva, con una rápida incorporación del progreso científico- técnico y mayor competitividad internacional.

Pueden identificarse tres direcciones principales en el perfeccionamiento de los modelos económicos socialistas: el perfeccionamiento científico de la planificación; las reformas de mercado; y las vías de movilización política para la solución de las tareas económicas.

La desaparición del campo socialista, hizo necesarias un conjunto de reformas para asegurar la supervivencia, y lograr mayor eficiencia empresarial. Sin la coordinación de planes, las empresas han debido participar más directamente en el mercado internacional, como vendedor o comprador. Deben enfrentar un medio más competitivo y actuar bajo las reglas, comerciales financieras y legales que rigen dichas relaciones. El cambio hacia una planificación financiera más descentralizada ha permitido un funcionamiento más flexible de la economía y ha elevado la eficiencia. A su vez, el pago asociado a los resultados ha propiciado una rápida recuperación de la economía.

I.4 Aspectos del Modelo de Planificación Económica

En la determinación de los aspectos estratégicos que más inciden en el perfeccionamiento del modelo de planificación, se ha tratado de recoger lo universal de los procesos de transformaciones estructurales, con lo particular de Cuba.

Estos aspectos estratégicos han sido agrupados según su principal nivel de actuación en: microeconómicos, considerando bajo esta denominación aquellos que actúan sobre el comportamiento de los agentes económicos; los macroeconómicos, que tienen que ver con los sistemas generales de regulación de la actividad económica; los relacionados con la remuneración, que aun cuando muchas veces tienen un carácter microeconómico, merecen destacarse como grupo aparte debido a sus implicaciones; y un grupo final en que se señalan aspectos más novedosos con vista al perfeccionamiento ulterior de nuestro modelo.

I.4.1 Principales transformaciones en el nivel microeconómico

No.1 Convivencia de diferentes formas de propiedad en la etapa actual del Socialismo.

Un rasgo importante de las transformaciones implantadas está en el reconocimiento de la necesidad de que convivan diferentes formas de propiedad. Ello permite adaptar mejor las relaciones de producción a los distintos niveles de desarrollo de las fuerzas productivas en los diferentes sectores de la economía; así como reconoce la necesidad de formas de propiedad adecuadas al proceso de apertura de la economía, en condiciones en que se hace necesario interactuar con la economía capitalista para la obtención de financiamiento, tecnologías y mercados.

Al existir diversas formas de propiedad se hace necesario que las relaciones económicas se desarrollen sobre una base legal y mercantil, de un carácter más amplio que las anteriormente consideradas dentro del Plan Único de la Economía Nacional, fundamentadas en lo esencial en el derecho público-administrativo pueden señalarse las siguientes formas de propiedad:

- Empresa estatal
- Empresa estatal (Perfeccionamiento Empresarial)
- Empresa mercantil, de propiedad estatal
- Cooperativa agropecuaria
- Cooperativa agropecuaria, con tierra en usufructo
- Campesinos privados

- Campesinos usufructuarios
- Trabajadores por cuenta propia
- Empresas mixtas
- Asociaciones económicas

No.2 Necesidad de que los mercados sean mercados de compradores y no de vendedores; importancia de las restricciones financieras fuertes.

En el mercado de compradores los productores tienen que competir en calidad y precio; la innovación tecnológica es un aspecto esencial de la producción. En el mercado de vendedores el mercado traga cuanto se arroja al mismo; no hay retroalimentación entre cliente y productor; la reducción del costo y la calidad dejan de ser una premisa para realizar la producción.

El lograr que el mercado se comporte de una forma o de otra es una cuestión de la política económica. Así, por ejemplo, el control de la liquidez fue un factor fundamental para el paso a un mercado de bienes de consumo más exigente en cuanto a estructura de la oferta y relación calidad-precio.

La causa de lo anterior son las restricciones financieras débiles:

En el consumo, las medidas distributivas aventajan a las soluciones productivas. En la producción, existen directivas de producción tensas sin restricciones de costo. Con restricciones débiles, la gestión productiva es una batalla constante por la solución de déficit de recursos materiales. Las restricciones financieras fuertes en el ámbito empresarial dependen del diseño de los sistemas de gestión y de los mecanismos de regulación macroeconómica.

No.3 Paso de la administración económica por mandato vertical, a la descentralización, la especialización y la regulación indirecta.

La administración por mandato vertical limita la iniciativa de la empresa y tiende a la autarquía de la producción. Si la autoridad fluye de arriba hacia abajo, y sólo está respaldada por el derecho administrativo, los vínculos horizontales entre productores tienden a debilitarse; no hay garantía del cumplimiento de los contratos, y por tanto cada cual busca asegurar su actividad principal, aun a costa de desarrollar todo un conjunto de actividades secundarias de forma ineficiente. Estas estructuras, una vez instaladas tienen una fuerte inercia.

En su oportunidad, los economistas clásicos señalaron la división social del trabajo como principal causa de la riqueza de las naciones, y en épocas recientes esta tendencia se ha acentuado aún más, bajo nuevas denominaciones como core competence (competencia esencial) y outsourcing (subcontratación).

La reorganización de los ministerios en 1994, y las nuevas formas de gestión empresarial consideradas en el perfeccionamiento empresarial son pasos importantes en cuanto a limitar la influencia del mandato vertical en la administración operativa de los recursos, pero aun queda bastante por hacer en cuanto a lograr que el fortalecimiento de los vínculos horizontales propicie un firme avance del actual sistema a una mayor especialización de la producción.

No.4 Introducción del capital y de la competencia externa en la economía.

Mucho se ha hablado de los efectos negativos que el exceso de proteccionismo tuvo en algunas regiones como América Latina, en especial respecto a la pérdida de competitividad y una menor participación en los beneficios de la división internacional del trabajo. En nuestro caso, el hecho de que en la actualidad el que dispone de la divisa pueda escoger entre un proveedor

nacional o uno extranjero ha introducido un importante grado de competencia externa en la economía, esencial para la elevación de la competitividad. Aunque siempre es preferible lograr la mayor participación posible de los productores nacionales, no tendría sentido que sectores como, por ejemplo, el turismo tuviese que desarrollarse teniendo que arrastrar en sus costos a productores ineficientes.

No.5 Separación de las funciones políticas, estatales, y de administración económica.

En este proceso pueden distinguirse dos etapas principales:

- En 1994, con la reducción de los ministerios y la descentralización de facultades hacia el nivel empresarial.
- A partir de 1999, con la separación entre las funciones políticas y de administración económica en los territorios.

No.6 Eliminación de la interfase de las actividades exportadoras con la economía internacional (economía dual). Adaptación gradual de la economía interna al ajuste externo. Integración progresiva de la economía.

La forma inmediata y directa en que se facilitó la interacción entre las actividades que generaban divisas y la economía internacional posibilitó una rápida recuperación de los fondos exportables, que con excepción del azúcar, en su mayoría superan en la actualidad los niveles de 1989. En esencia puede considerarse que dichas medidas tuvieron una rápida respuesta positiva. También se ha ido logrando una progresiva adaptación de la economía interna a las nuevas condiciones, incluyendo la gradual reubicación de la fuerza de trabajo, el redimensionamiento de capacidades, y cierto grado de reestructuración tecnológica.

La administración de la divisa se ha ido generalizando, y de una economía dual polarizada en entidades diferenciadas, se ha avanzado hacia mecanismos de regulación mixtos en el ámbito de una misma empresa.

No.7 Personalidad jurídica de las entidades económicas y facultades para su desempeño mercantil; fortalecimiento de los contratos y mecanismos de pagos. Formas de propiedad estatal, compatibles con su operación mercantil.

Las transformaciones implantadas han brindado a las empresas crecientes facultades para determinar su producción, seleccionar los insumos, realizar operaciones de comercio exterior y administrar sus recursos financieros.

Se han fortalecido los mecanismos de cobros y pagos, y se han reintroducido instrumentos como la letra y el pagaré; y consecuentemente se han fortalecido los instrumentos legales que respaldan estos mecanismos.

Con respecto a la propiedad estatal hay que destacar que en la actualidad existen diversas formas, desde las entidades mercantiles por acciones, hasta las nuevas empresas del perfeccionamiento empresarial, con Juntas de Gobierno para separar la administración de la propiedad.

No.8 Los intereses como motor de las relaciones económicas; necesidad de la planificación para la conciliación de los intereses económicos. Papel acrecentado de los cuadros y de la conciencia social.

Los intereses constituyen la cuerda interna que activa el funcionamiento de los mecanismos económicos. Esta motivación debe ser encauzada por medio de las restricciones financieras, los mecanismos de regulación económica y los controles.

En este nuevo contexto, la motivación individual y empresarial se acrecienta. Ello incrementa a su vez el papel de la Planificación como expresión de los intereses más generales de la sociedad, y en establecer los mecanismos y proporciones para compatibilizar los intereses individuales, empresariales, sectoriales y territoriales con los intereses generales de la sociedad.

No.9 Desarrollo del pago por resultados y según la productividad social de la empresa. Convivencia del pago por el trabajo, con el pago por el aporte de los factores de producción. Necesidad de conciliar las nuevas formas de pago con la equidad; conveniencia de una mayor selectividad de la protección social.

No.10 Sistema de regulación macroeconómico acorde a la descentralización empresarial, integrado por la planificación, y las políticas fiscal, monetaria y el sistema financiero- bancario. Papel activo de las relaciones monetario-financieras en la planificación.

No.11 Desarrollo de los vínculos entre la Planificación Macroeconómica y la Planificación Empresarial.

No.12 Correspondencia entre la Política Económica y el Modelo de Planificación.

No.13 Cambios del Modelo Económico y de Planificación por aspectos integrales; el control como requisito de la descentralización.

No.14 Descentralización de los grandes esquemas de financiamiento en divisas.

No.15 Progresiva integración de la economía dual.

No.16 La competencia para dinamizar la propiedad estatal y sustentar la formación de precios.

No.17 Autodesarrollo, transformación o cesación de las estructuras empresariales.

No.18 Incorporación de la empresa a la revolución informática.

En los años 80 y 90 se ha manifestado un amplio desarrollo de los sistemas de planificación y gestión empresarial soportados en computadoras, conocidos en la literatura internacional por Material o Enterprise Resource Planning. Estos sistemas permiten planificar y controlar todos los recursos y presentan las siguientes características:

- Programación de la producción, gestión de talleres, ventas, distribución, y servicio al cliente
- Planificación de necesidades materiales, inventarios y compras
- Participación en la planificación estratégica, cálculo de costos y estados financieros
- Base de datos relacional única
- Alta capacidad de simulación.

I.5 La Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades van

desde una reunión anual de directivos para discutir las metas del ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. En definitiva, son aquellos mecanismos formales de obligado cumplimiento a plazo fijo, que fuerzan el desarrollo de un Plan Estratégico para la empresa.

Todo Sistema de Planificación implica , necesariamente; un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización: la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente, esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados. El establecimiento de un sistema formal de Planificación hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

Ello es fundamental, por dos razones: por un lado, no puede hablarse de un plan real si no se ha comunicado a cada unidad de la empresa qué es lo que debe hacer exactamente para que ese plan se cumpla, es decir qué papel representa en la consecución de la ventaja competitiva sostenible; por otro lado es muy difícil obtener de las unidades inferiores de la empresa, un grado de compromiso suficiente con la estrategia, si consideran que no han sido tenidas en cuenta a la hora de formular esa estrategia .Aunque el diseño del plan es la tarea fundamental de la dirección general, no tiene sentido el hacerlo desde arriba; ni se debe ignorar el potencial de inteligencia de la organización , ni se puede obtener la necesaria motivación sin involucrarla.

I.6 El Sistema de Planificación Empresarial. Componentes

La Planificación es el instrumento de dirección básico, que coordina e integra los aspectos productivos, económicos, sociales y financieros, potenciando la

iniciativa y los esfuerzos de la empresa en el cumplimiento de sus funciones y objetivos económicos, con el máximo de eficiencia y la activa participación de los trabajadores.

La elaboración del Plan Económico y, por tanto, la Planificación, es un proceso único y continuo de interacción entre los diferentes actores económicos para lograr determinados objetivos en el tiempo a partir de la constante retroalimentación de las proyecciones. Concebirlo como etapas independientes entre sí, al final de las cuales se procesa un conjunto de informaciones con vista a emitir un documento es un error conceptual que limita el papel de la Planificación.

La Planificación, en general, y el Sistema de Planificación Empresarial, en particular, tiene que ser visto con un enfoque temporal llamado “horizontes de planificación”, cuya necesidad objetiva se deriva del hecho que las tareas económicas anuales (plan empresarial) están sujetas a objetivos a mediano plazo (Planes de Negocios u otras proyecciones), es decir, la planificación debe garantizar la correspondencia entre los intereses del desarrollo futuro con las especificidades y características propias del presente.

En el Sistema de Planificación Empresarial se distinguen dos tipos de procesos:

1. Hacia el interior de la empresa. Conformado con los elementos cuyo comportamiento depende de la capacidad organizativa y de dirección de los empresarios, así como de la participación de los trabajadores en el análisis de la propuesta de plan; lo que se expresa, en el Plan de negocios y puede tener distintos horizontes temporales, pero debe elaborarse, básicamente, para un período de tres años vista.
2. Vínculo de la empresa con la planificación nacional y el entorno regulatorio. Incluye las necesarias adecuaciones del Plan de la empresa

a partir de los objetivos económicos, las Directivas, orientaciones o regulaciones que se reciben del Gobierno Central, del organismo a que se subordina, de la rama a que pertenece y del territorio. Este último vínculo se establece especialmente en aspectos relativos a la fuerza de trabajo, la utilización de recursos naturales y la protección del medio ambiente.

Esta adecuación del Plan de Negocios con los requisitos de la planificación nacional tiene su principal expresión en el Plan Anual.

Las consideraciones en cuanto al horizonte temporal garantizan la continuidad en el tiempo del proceso de planificación. Esta unidad de los planes ofrece a la organización económica la posibilidad de armonizar el desarrollo de su actividad y la ampliación consecuente de su potencial económico (objetivos a mediano y largo plazos) con las tareas corrientes a las que debe dar respuesta en los planes anuales, de acuerdo con los requerimientos de la economía nacional.



Documentos rectores en la elaboración de los Planes Económicos

La empresa en la elaboración de sus Planes Económicos se basará en los siguientes documentos:

- Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba.
- Directivas para la elaboración del Plan y del Presupuesto del Estado del año en cuestión, aprobada por el Gobierno.
- Instrucciones Generales para la elaboración del Plan emitidas por el MEP.
- Directivas específicas y complementarias emitidas por el MFP.
- Indicaciones específicas para la elaboración del Plan y el Presupuesto emitida por su organismo superior.
- El Plan para el año en curso, los resultados del control de su ejecución y los estimados de su cumplimiento.
- Proyecciones estratégicas y otras a mediano plazo y perspectivas más inmediatas, expresadas en los planes de negocios.
- Programas Estratégicos de Desarrollo Económico en los que se inserte la organización empresarial.
- Planteamientos de los trabajadores en las Asambleas por la Eficiencia Económica.

Componentes de la Plan Económico en la Empresa

1. El Plan de Negocios

Este Plan es elaborado por la empresa para diversos horizontes temporales y escenarios, de acuerdo a las tareas económicas, posibilidades de ventas, estudios de mercado, proyecciones estratégicas y definiciones perspectivas con que cuente. Su estructura organizativa se ajusta a las características operativas y ciclo de producción de cada tipo de empresa, aunque debe preverse su adecuación por año, para facilitar que sus resultados sirvan para la definición del Plan anual.

El Plan de Negocios es una herramienta de trabajo a mediano plazo para la empresa, porque durante su preparación se evalúa la factibilidad técnica, económica y financiera de la entidad, se prevén las necesidades de recursos y su asignación en el tiempo, se pueden identificar potenciales problemas antes de que ocurran, se buscan alternativas y se proponen cursos de acción y, una vez concluido, permite orientar la actividad. Por ello, no debe limitarse a planillas de cálculo y números; la información cuantitativa tiene que sustentarse en propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y de recursos de todo tipo.

El Plan de Negocios debe mostrar el o los escenarios más probables que deberá enfrentar la entidad, con sus variantes o planes de contingencia.

La elaboración y actualización del Plan de Negocios es responsabilidad de la empresa, que se basará en el grado de desarrollo y nivel de precisión que tenga sobre los distintos aspectos que lo conforman.

El Plan de Negocios no debe ser estático, sino que debe servir para monitorear la realidad, por lo que debe actualizarse en los primeros meses de cada año a

la par del Plan Anual de la entidad y, después, con los resultados de su ejecución, las decisiones que adopte el Gobierno central y los cambios en el mercado.

El Plan de Negocios no sustituye al Plan Anual Empresarial, sino que debe verse como un elemento esencial del proceso de elaboración de este último, que resulta abarcador de la actividad económica en su conjunto.

La metodología del Plan de Negocios solo se define en términos de su contenido y alcance general. Los organismos y empresas deben desarrollar estas metodologías de acuerdo con las mejores prácticas y nuevos instrumentos que vayan surgiendo, habida cuenta de las regulaciones y orientaciones existentes.

2. El Plan Anual Empresarial

Se trata de las proyecciones de la empresa para los distintos aspectos y secciones del Plan para el próximo año calendario y que parten de los elementos que le aporta el Plan de Negocios (proyección a mediano plazo), los resultados del control del Plan del año en curso y las Directivas e Indicaciones que recibe del organismo que la atiende, los estudios de mercado, el pedido estatal y los contratos económicos que haya suscrito, así como otros documentos normativos y de política emitidos por el Partido y el Gobierno, con la participación activa de los trabajadores.

Constituye el instrumento que permite la necesaria conciliación y compatibilidad entre las proyecciones a nivel macroeconómico y social con las realizadas por las organizaciones económicas, entre los objetivos a mediano plazo de la entidad y las tareas corrientes que debe cumplir.

El Plan de las entidades económicas no puede verse como el desglose de la planificación de organismos superiores, de indicadores, objetivos y enmarcamientos elaborados por ese nivel, cuando realmente el grado de descentralización de la gestión alcanzado en el país permite que la empresa haga su propio Plan factible de atemperar y compatibilizar con las Directivas del Gobierno, el MEP y el MFP, los enmarcamientos sociales y las políticas que trace el país. “El plan no puede arrancar en la empresa después que en la Asamblea Nacional se aprueban los lineamientos fundamentales. Ese es un concepto que todavía no hemos logrado afianzar entre nuestros empresarios.”⁴

El Director General de la organización económica es el encargado de dirigir, coordinar y controlar el proceso de confección y control del plan y del presupuesto en las empresas y unidades empresariales de base que agrupa, auxiliándose para ello del área de economía, y en correspondencia con las características de la actividad. Para ello aprobará, entre otras cuestiones,:

- El cronograma de trabajo y las tareas a ejecutar por cada área de la entidad para la elaboración, ejecución y control del Plan Anual Empresarial y el presupuesto, garantizando que se realicen todas las coordinaciones y conciliaciones internas que se requieran para la correcta fundamentación del Plan.
- El flujo informativo a recibir de las empresas y unidades empresariales de base que agrupa, según corresponda, siempre que satisfaga los requerimientos informativos de los niveles superiores de dirección y el Gobierno y cumplan las Instrucciones metodológicas establecidas al efecto.

⁴ Intervención del José Luis Rodríguez García, Ministro de Economía y Planificación, en el Comité Nacional de la ANEC. “El Economista de Cuba”, marzo – abril de 2002, página 3.

El contenido del Plan Anual de cada empresa o grupo está en dependencia de su objeto social y, en correspondencia de la actividad (o actividades) que ejecute, su organización y estructura, aunque, en general, en todos los casos debe considerar los siguientes aspectos:

Eficiencia. Su incremento es el objetivo básico de la Planificación y el punto de partida de la propuesta de Plan que se elabore y de todos los análisis que se efectúen, por lo que la Planificación de los niveles de actividad, recursos, inversiones, debe realizarse sobre la base de la mejora de los indicadores de eficiencia.

Por ser el aumento de la eficiencia el objetivo primordial del proceso de Planificación, se relaciona con todas las restantes secciones del Plan, sin distinción.

3. Plan de producción y servicios

Abarca lo relacionado con la planificación de todos los bienes y servicios que se producen en la entidad (calidad, organización de la producción, utilización de las capacidades), aunque sólo tenga que reportar a la organización superior una nomenclatura más reducida. Como regla, los incrementos de los niveles de actividad deben obtenerse por vía intensiva, única alternativa para el desarrollo

4. Portadores energéticos

Dadas las peculiaridades de la energía y su alto costo es conveniente diferenciar su planificación, que se estructura en la planificación de su producción (la destinada al consumo en el propio proceso productivo de la empresa o como producción secundaria) y la planificación del consumo.

5. Mercadotecnia

Constituye el conjunto de estudios, acciones y medidas que ejecutará la entidad con vista a asegurar o mejorar su posición en el mercado (interno o externo) y su imagen, teniendo siempre en cuenta el análisis de la tendencia previsible del mercado y su sensibilidad a los ciclos económicos y estaciones.

6. Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente

Las principales tareas de la planificación de la ciencia y tecnología deben estar orientadas a la rápida introducción de los resultados de los programas, del plan de generalización de logros y a la elevación de la eficiencia económica de la actividad, por lo que tienen que propender al incremento del nivel técnico de la producción, de su calidad y organización, al ahorro material, la reducción del costo, el incremento de la productividad, la elevación y diversificación de las exportaciones y la sustitución de importaciones.

7. Defensa

Comprende todo lo relacionado con la satisfacción de las necesidades de la Defensa para situaciones excepcionales y para tiempo de paz, así como de la Defensa Civil; como la única vía de alcanzar los objetivos previstos en interés de la Defensa sus necesidades se conciliarán y compatibilizarán con los objetivos de tiempo de paz.

8. Plan de Inversiones

Abarca todas las fases de la evaluación económica, la creación, ampliación, 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 y ampliar o mejorar las capacidades existentes, según sea el caso.

9. Empleo e Ingresos

Abarca todas las fases de la evaluación económica, la creación, ampliación, 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 y ampliar o mejorar las capacidades existentes, según sea el caso.

10. Seguridad y salud de los trabajadores

Se establecen las medidas a estudiar o en ejecución para evitar accidentes y preservar la vida y salud de los trabajadores.

11. Presupuesto en Divisas

Es el reflejo del Plan Económico de la entidad en su expresión financiera en divisas. En la evaluación de las divisas y la adopción de decisiones no se consideran sólo los cobros y pagos del período planificado, sino los ingresos y gastos en divisas, los compromisos pasados y futuros de la entidad y los recursos inmovilizados, si los hubiera, por lo que es necesario que refleje el movimiento de las cuentas por cobrar y pagar, los inventarios, los créditos y pagos de deudas que se prevén ejecutar en el período, los recursos para inversiones, las provisiones o reservas y el nivel de la deuda vencida y la que vence en el período que se proyecta.

El Presupuesto en Divisas se caracteriza por el aumento favorable de la relación entre los ingresos y gastos con relación al año anterior (reducción del índice gastos / ingresos) que origine el aumento de los aportes netos.

12. Estado de Resultado planificado

Constituye la expresión económica de todas las operaciones de ingresos y gastos corrientes que se proyecten por la entidad, con independencia de la moneda en que se realicen, y, por ende, permite calcular el resultado (utilidad o pérdida) esperado para el período planificado.

13. Plan Financiero

Consiste en un balance de los ingresos y gastos (con independencia de la moneda en que se ejecuten), donde se detallan todas las fuentes de ingresos y acumulaciones monetarias, y los egresos, según los destinos de utilización de los medios financieros. Incluye, también, las relaciones en la redistribución a través de los vínculos financieros que se establecen entre la entidad con la organización superior y el organismo que la atiende, con las instituciones del sistema bancario (créditos requeridos, reintegro, deuda, pago de intereses) y con el Presupuesto del Estado.

14. Elaboración del Presupuesto

El proceso de presupuestación constituye uno de los más importantes que se desarrollan en el desempeño de cualquier entidad económica, ya que se realizaran referencias necesarias al pasado y a la vez predicciones al futuro a corto, mediano o largo plazo. Esta predicción exige que en la etapa de elaboración del presupuesto cada gestor de la actividad económica participe de forma consciente, resultando evidente que cada directivo, tendrá en todo este proceso un papel insustituible en aras de corregir concepciones anteriores y materializar en el Plan sus sueños y aspiraciones (sobre bases objetivas) respecto al desarrollo de la entidad.

El proceso al que se hace referencia comprende un ciclo que incluye: la planeación o elaboración del presupuesto; la ejecución y el control sobre la ejecución del mismo, cada una de estas etapas están indisolublemente ligadas

a la actividad cotidiana de cada directivo; por lo que de su clara concepción y entendimiento dependerá la realización exitosa de la actividad, bajo concepciones sólidas y objetivas en cuanto al desempeño presente y futuro .Lo expuesto es válido tanto para el Sector Empresarial como para el Sector Presupuestario. Es entonces muy importante que cada directivo se identifique con el Presupuesto como plan guía para el desempeño.

En las condiciones actuales en las que se desarrolla la economía cubana se agudizan estas exigencias, constituyendo una de las formas inmediatas de obtener mejores resultados y el desarrollo eficiente del proceso de Presupuestación, se habla de Autofinanciamiento, así como el Financiamiento por Proyectos, y nuevos conceptos que surgen con nuevos esquemas de gestión Económico -financiera, no sólo presente en nuestros centros sino en el mundo que coexisten con el tradicional Financiamiento Presupuestario.

El Presupuesto de una entidad consiste en cuantificar en términos monetarios la toma de decisiones anticipadas y los objetivos trazados, de forma que permita visualizar su efecto en la entidad para servir como instrumento de control administrativo. ¿Qué ventajas brinda el Presupuesto?

- 1) Motiva a la alta dirección para que se definan adecuadamente los objetivos básicos de la entidad.
- 2) Propicia que se establezca una estructura adecuada en las entidades, determinando la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que integran.
- 3) Incrementa la participación de los diferentes niveles de dirección, cuando existe motivación adecuada.
- 4) Obliga a mantener un archivo de datos históricos controlables.

5) Facilita la coparticipación e integración de las diferentes áreas de la entidad.

6) Obliga a realizar análisis periódicos.

7) Facilita el control administrativo.

8) Es un reto que constantemente se presenta a los directivos para ejercitar su creatividad y criterio profesional a fin de mejorar la entidad y la calidad del cumplimiento de los objetivos.

En la etapa de elaboración del Presupuesto que se inicia a partir de la adecuada definición de los objetivos Estratégicos y su misión, cada entidad deberá elaborar su anteproyecto de presupuesto, la solidez de las cifras que se propongan permitirá defender el financiamiento solicitado.

Tradicionalmente la elaboración del Presupuesto se ha realizado con la mínima participación de las diferentes áreas de cada centro, los que son los principales gestores y ejecutores del presupuesto, así como con limitada participación de los directivos en los diferentes niveles, lo cual no es más que el fruto y acumulación de etapas en las cuales a ningún nivel se ha dado al Presupuesto su adecuado lugar en la calidad de la gestión.

1.7 Indicaciones generales para la Planificación Empresarial

Para la elaboración del Plan Económico por las empresas cubanas de propiedad estatal están diseñados los principales conceptos y definiciones, etapas, documentos rectores, vinculaciones necesarias y la determinación del contenido de los análisis indicados, constituyendo un punto de partida que permita organizar el proceso de la planificación en la empresa y lograr su conexión con los objetivos definidos por el Gobierno Central.

Estas orientaciones se dirigen a todas las empresas de propiedad estatal, incluyendo las sociedades mercantiles de capital ciento por ciento cubano radicadas en Cuba y las que ya aplican el perfeccionamiento empresarial, considerando que lo establecido en las Bases del Decreto Ley No. 187 sobre la Planificación, puede generalizarse al resto de las empresas del país.

De igual forma, los organismos de la Administración Central del Estado, los Consejos de la Administración Provincial y otras entidades, en lo adelante también organismos, les corresponde precisar en sus Indicaciones específicas, las características propias del sistema empresarial que se les subordina, de acuerdo al sector o rama en que clasifiquen, definiendo el sistema informativo a tributar por las empresas, que coadyuve a la necesaria retroalimentación con las instancias superiores, en atención a su compatibilización en lo que corresponda con los objetivos centrales. Estas Indicaciones específicas garantizarán toda la información requerida por el Gobierno, el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) y el Ministerio de Finanzas y Precio (MFP).

Se es consciente que este documento debe perfeccionarse de un modo natural, a partir de la validación de lo indicado en el mismo en el quehacer práctico, en un entorno que resulta cambiante. Se trata, pues, de indicaciones que establecen el punto de partida de la planificación, considerando aquellos aspectos que no pueden ser obviados.

I.8 La Planificación Económica en la región de Moa

El Plan de Producción y Servicios se relaciona con las restantes secciones del Plan: mercadotecnia, al nutrirse de las previsiones de ventas y fijar líneas de productos que deben publicitarse y promoverse; portadores energéticos; ciencia, tecnología y medio ambiente en la incorporación de los resultados de los programas científicos y la ejecución de las investigaciones, así como en la producción para inversiones con recursos propios destinados al medio

ambiente; Defensa, al incorporar la satisfacción de las necesidades de ese Plan; Inversiones, por los incrementos productivos derivados de la puesta en explotación de nuevas capacidades, modernizaciones y cambios tecnológicos o resultantes del análisis de la demanda y la calidad.

En tanto que puede proveer proyectos, recursos materiales y equipos de la propia entidad para la ejecución de sus inversiones; empleo e ingresos, para el aseguramiento de los recursos laborales necesarios en el cumplimiento de las tareas productivas y el nivel más racional del empleo de la fuerza de trabajo; así como en el Presupuesto en Divisas y el Plan Financiero los recursos requeridos para la ejecución de las tareas inscritas en el Plan Económico.

En algunas empresas del municipio se realizaron varias encuestas sobre cómo se elaboraban sus Planes Económicos y se han detectado deficiencias e irregularidades, pues los Planes Económicos se han vuelto: esquemáticos, se elaboran de una forma abstracta porque no analizan sus componentes sino sólo transcriben información del anterior y lo ajustan a lo actual esperando así su aprobación final por parte de las autoridades correspondientes, se desconoce cómo sacarle ventajas a una buena Planificación, las desventajas que pueda traer consigo una mala Planeación y no se rigen por una metodología para su elaboración.

En varias ocasiones a las UEB que dependen de su empresa provincial le imponen los planes de forma lineal sin tener en cuenta la realidad de cada entidad, no existe el flujo de información necesario entre la empresa y las UEB que están en los municipios. Se deben tener en cuenta experiencias en otras entidades, estadísticas de años anteriores, parámetros de eficiencia aceptables de la entidad, de forma tal que el plan que se elabore al final, cumpla con los índices de eficiencia aceptables dentro de la actividad. Otras empresas aplican la Resolución 276-03 sobre Planificación Empresarial.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ECONÓMICO DE LAS ÁREAS RECURSOS HUMANOS Y ECONOMÍA EN LA UEB ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DE MOA

II.1 Caracterización de la empresa Acueducto y Alcantarillado Holguín

La Empresa Acueducto y Alcantarillado de Holguín perteneciente al Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH) presta servicios de abastecimiento de agua y asesoría sobre la correcta operación, mantenimiento y reparación de esta infraestructura técnica, y sus instalaciones de tratamiento, en ambas monedas. Además ofrece servicios de evacuación de residuales y de aguas pluviales, no incluyendo ríos, cañadas, arroyos y vaguadas, brinda asesoría sobre la correcta operación, mantenimiento y reparación de esta infraestructura técnica, y sus instalaciones de tratamiento, en ambas monedas y presta servicios a terceros de las actividades que realiza, en ambas monedas, consistente en:

- Estudio y supresión de fugas de agua.
- Desobstrucción y limpieza de Sistemas de Acueducto, Alcantarillado y Drenaje Pluvial.
- Abasto de agua mediante carros cisternas
- Limpieza de tanques sépticos, fosas y otros sistemas de tratamiento de residuales líquidos.
- Mantenimiento de lagunas de oxidación.

- Montaje, mantenimiento y reparación de redes técnicas, equipos de bombeo, equipos de medición y equipos de procesos de tratamiento.
- Instalaciones para Acueducto, Alcantarillado y Drenaje Pluvial.
- Asesoría, consultoría y asistencia técnica para la compra de equipos hidráulicos, tuberías y tecnologías para esta actividad.
- Estudios de eficiencia y proyectos vinculados con la actividad de Acueducto, Alcantarillado y Drenaje pluvial.
- Trabajos y análisis de laboratorio para indicadores de aguas y aguas residuales.

La empresa de acueducto y alcantarillado de Holguín, satisface las necesidades relacionadas con el recurso hídrico a la provincia y presume de:

- La aplicación de los logros de la ciencia en todas sus unidades.
- El mantenimiento electromecánico y toda su infraestructura hidráulica.
- El servicio continuo de agua con la calidad requerida según las normas.
- La adecuada evacuación y disposición final de las aguas residuales y pluviales.
- Mantener al personal en constante capacitación, logrando un perfeccionamiento en sus funciones y actuando sobre los problemas con prontitud, profesionalismo y creatividad.

- Contar con una fuerza laboral motivada e implicada con nuestro trabajo y función social. Su **misión** es satisfacer con calidad las demandas de agua de la población y entidades estatales y la evacuación y tratamiento de aguas albañales y pluviales ,la presentación de servicios de reparación, mantenimiento y montaje de equipamientos eléctrico y electromecánicos en su territorio , contribuyendo a la mejora constante de la Salud Publica y a la conservación del medio ambiente.

II.1.1 Funciones de la empresa Acueducto y Alcantarillado Holguín

1. Cumplir y hacer cumplir la legislación vigente
2. Dirigir y orientar las acciones de las diferentes áreas y Unidades Empresariales de Base para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas
3. Establecer una adecuada comunicación entre la dirección, las subdivisiones estructurales y los trabajadores en general. Crear las condiciones necesarias para la mayor participación de los trabajadores en los procesos de dirección descentralizando la administración de los recursos y asegurando que se eleve la eficiencia en la gestión económica.
4. Dirigir y controlar el trabajo de las diferentes áreas y de las Unidades Empresariales de Base que agrupa.
5. Rendir cuenta trimestralmente, a la instancia correspondiente, del desempeño de toda la organización, y del resultado de su gestión.

6. Definir el sistema informativo interno de la Empresa y de las Unidades Empresariales de Base.
7. Dirigir el proceso de innovación de sus Unidades Empresariales de Base a partir de la estrategia de ciencia e innovación tecnológica definida, de manera tal que se garantice un adecuado nivel de gestión tecnológica, que posibilite la adquisición e incorporación de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos a la actividad de la Empresa, con el objetivo de mantener e incrementar sus niveles de competitividad y eficiencia.
8. Organizar, dirigir y controlar la actividad de mercadotecnia y venta de la Empresa.
9. Responder por la calidad de los servicios, garantizando el nivel de competitividad y presencia en el escenario económico.
10. Establecer el procedimiento interno para la proposición de nuevos negocios y asociaciones con capital extranjero, en correspondencia con lo establecido.
11. Organizar, dirigir y controlar la actividad contable y financiera de la Empresa.
12. Organizar y establecer los procedimientos generales para el control interno en la Empresa y las Unidades Empresariales de Base que agrupa.
13. Planificar, organizar y controlar las medidas, que garanticen la satisfacción de los trabajadores por la labor que desarrollan,

definiendo además, un sistema de estimulación en la Empresa y sus Unidades Empresariales de Base.

14. Dirigir el proceso de elaboración de planificación estratégica y la dirección por objetivos, tomando en consideración las políticas establecidas por el Grupo Empresarial de Acueducto y Alcantarillado del Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos.
15. Dirigir, coordinar y controlar el proceso de elaboración del plan, del plan de negocios y de los presupuestos de la Empresa y las Unidades Empresariales de Base., en correspondencia con los lineamientos y enmarcamientos emitidos por el Grupo Empresarial de Acueducto y Alcantarillado, de manera que se cumplan los objetivos básicos de su funcionamiento y se recojan en él, las producciones o servicios seleccionados y otros indicadores directivos
16. Presentar y defender el Plan y el Presupuesto de Ingresos y Gastos de la Empresa, y de este, el presupuesto en divisas, ante el Grupo Empresarial de Acueducto y Alcantarillado, el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (y/o la Junta de Gobierno), según corresponda, y organizar las formas y métodos que favorezcan su ejecución en el volumen, eficiencia económica y calidad prevista.
17. Distribuir, controlar y garantizar en interés de cumplir el pedido estatal, las producciones y servicios seleccionados, entre las Unidades Empresariales de Base que agrupa. Controlar y garantizar su cumplimiento.
18. Evaluar y responder por los resultados obtenidos en el cumplimiento del plan, del plan de negocios, de los presupuestos de ingresos y

gastos, y los objetivos de trabajo de la Empresa y de las Unidades Empresariales de Base que agrupa.

19. Responder y evaluar resultados económicos y financieros de toda la organización en su conjunto, incluidas las Unidades Empresariales de Base que agrupa.
20. Orientar, organizar y ejecutar la creación de condiciones para reducir los costos y gastos.
21. Ejecutar una eficiente gestión de cobros y pagos, que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones económicas.
22. Emitir mensualmente los estados y balances contables establecidos.
23. Supervisar y realizar auditorías internas a sus Unidades Empresariales de Base.

II.2 Caracterización de la UEB Acueducto y Alcantarillado de Moa

La Unidad Empresarial de Base ubicada en el municipio de Moa perteneciente a la empresa Acueducto y Alcantarillado de Holguín, adscrita al Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH), presta servicios de abastecimiento de agua, además ofrece servicios de evacuación de residuales y servicios a terceros, propios de las actividades que realiza, consistente en:

- Desobstrucción y limpieza de Sistemas de Acueducto, Alcantarillado
- Abasto de agua mediante carros cisternas.

- Limpieza de tanques sépticos, fosas y otros sistemas de tratamiento de residuales líquidos.
- Mantenimiento de lagunas de oxidación.
- Montaje, mantenimiento y reparación de equipos de bombeo y equipos de medición.
- Instalaciones para Acueducto, Alcantarillado y Drenaje Pluvial.

La UEB se proyecta para satisfacer las necesidades relacionadas con el líquido más preciado llamado agua al municipio de Moa y presume de:

- Aplicar los logros de la ciencia y la técnica en todas sus unidades.
- Brindar un servicio continuo de agua con la calidad requerida según las normas.
- Hacer una adecuada evacuación y disposición final de las aguas residuales y pluviales.
- Mantener al personal en constante capacitación, logrando un perfeccionamiento en sus funciones y actuando sobre los problemas con prontitud, profesionalismo y creatividad.
- Contar con una fuerza laboral motivada e implicada con nuestro trabajo y función social.

Su **misión** es satisfacer con calidad las demandas de agua de la población y entidades estatales y la evacuación y tratamiento de aguas albañales y

pluviales. Cuenta con una plantilla de 113 trabajadores distribuidos en las 4 áreas funcionales.

En **Operaciones** están las 2 brigadas de mantenimiento, las estaciones de bombeo que son las encargadas de suministrar el agua y clorarla. Presenta un energético y un técnico en transporte encargados de controlar los consumos de estos indicadores. **(Ver Anexo 1)**

En el departamento de **Recursos Humanos** se efectúan las nuevas contrataciones y las actividades relacionadas con la seguridad y protección. La función del área **Comercial** son las ventas de los servicios que presta la unidad, la contratación de nuevos clientes y el cobro del agua del sector residencial que se realizan en las 2 oficinas de cobros ubicadas en el territorio.

En **Economía** se contabilizan todas las operaciones de la empresa y se controlan las partidas de gastos por áreas. Los principales clientes son: la población y todas las empresas e instituciones que existen en el municipio y la empresa provincial es nuestro proveedor.

La empresa cuenta con 4 jefes de áreas que rinden información al Director de la unidad y este a su vez al Director general de la empresa provincial. La UEB tiene una situación económica favorable, el nivel de las ventas está a un 113% y las utilidades a un 103%, aunque debe proyectarse para disminuir los gastos y poder amentar las utilidades.

II.2.1 Funciones de la UEB Acueducto y Alcantarillado de Moa

- Llevar el registro de sus hechos contables, y emitir los Estados Financieros.
- Organizar el proceso la prestación de servicios a su nivel.

- Proyectar y ejecutar sus Planes y Presupuestos, así como los objetivos y metas a alcanzar en cada período.
- Organizar la actividad de Mercadotecnia.
- Operar cuentas bancarias en Moneda Nacional en correspondencia con la Resolución emitida por el Director de la Empresa.
- Firmar contratos de Compra Venta, Servicios, Suministros e Inversiones previa Resolución del Director General, excepto aquellos que sean en Moneda Libremente Convertible.
- Contratar y liberar la fuerza de trabajo en su actividad.
- Aplicar la política de estimulación y sanción, aprobada por la Empresa.
- Garantizar una eficiente gestión de cobros y pagos que permita lograr la liquidez necesaria, para cumplir sus obligaciones económicas.

Funciones específicas

- Crear los Comités de Expertos a su nivel.
- Garantizar la calidad de los servicios que presta.
- Cumplir y hacer cumplir la legislación vigente
- Dirigir y orientar las acciones de los Grupos y Brigadas para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.

- Rendir cuenta mensualmente a la Dirección de la Empresa, del desempeño de toda la organización, y del resultado de su gestión.
- Garantizar los procesos de capacitación de los trabajadores y cuadros, a través de la determinación de las necesidades de aprendizaje.
- Cumplir las medidas que garanticen la satisfacción de los trabajadores por la labor que desarrollan.
- Organizar la actividad de Seguridad y Salud en el trabajo, y las medidas para preservar el Medio Ambiente.
- Dirigir el proceso de elaboración de la planificación estratégica y la dirección por objetivos, tomando en consideración las políticas establecidas por la Empresa.
- Responder por los resultados económicos y financieros de la Unidad Empresarial de Base.
- Realizar un trabajo permanente encaminado a la disminución de los costos en las labores que desarrolla.
- Emitir mensualmente los estados y balances contables establecidos.
- Asegurar que el personal de la Unidad Empresarial de Base desempeñe y desarrolle actividades, de acuerdo a las exigencias de sus funciones y contenido de trabajo.
- Responder ante la Empresa, por los resultados de la Unidad Empresarial de Base.

- Responder por la seguridad y protección de la Unidad Empresarial de Base en su conjunto.
- Administrar los recursos financieros y materiales, así como la fuerza de trabajo en su actividad.
- Declarar o retirar la condición de idoneidad demostrada, de los trabajadores para ocupar una plaza en su actividad.
- Garantizar el trabajo efectivo de su personal y realizar la evaluación del desempeño.
- Controlar la actividad de inspección en el territorio con el fin de asegurar los servicios y verificar las quejas presentadas por los clientes, detectando las infracciones cometidas y aplicando el Decreto Ley 138 y 211.
- Fomentar la educación entre la población para el ahorro del agua y cuidado de la infraestructura Hidráulica de la Empresa en su Territorio.
- Recibir y tramitar las solicitudes y quejas de los clientes, con vista a satisfacer o brindar adecuadas respuestas al respecto.
- Representar a la Empresa ante el Gobierno, Entidades Estatales, Organismos, Instituciones Sociales, Organizaciones Políticas y de Masas, así como en los casos de guerra, catástrofes y desastres en su entorno, así como las tareas relacionadas con la Defensa

II.2.2 Descripción de las áreas de trabajo

➤ ÁREA DE OPERACIONES

Funciones específicas

1. Proponer y controlar el proceso de innovación de las Unidades Empresariales de Base, a partir de la estrategia de ciencia e innovación tecnológica definida
2. Dirigir, coordinar y controlar el proceso de elaboración de los Planes referentes a la Dirección Técnica, de manera que se cumplan los objetivos básicos de su funcionamiento y se recojan en ellos los servicios que presta y otros indicadores directivos.
3. Presentar y defender la propuesta del Plan y el Presupuesto de la Dirección Técnico Productiva, ante la Dirección General de la Empresa y organizar las formas y métodos que favorezcan su ejecución en el volumen, eficiencia económica y calidad prevista.
4. Evaluar, consolidar y presentar a la Empresa Provincial de Recursos Hidráulicos la Demanda de Agua de la Empresa.
5. Orientar y controlar la actividad de Pitometría al nivel de la Empresa, y las Unidades Empresariales de Base.
6. Orientar y controlar los Planes de producción y Servicios que presta la Empresa y las Unidades Empresariales de Base
7. Proyectar el Planeamiento para el Desarrollo de la Infraestructura Hidráulica de la Empresa.

8. Estudiar y aplicar métodos de perfeccionamiento de la explotación de los sistemas hidráulicos y control hidrométrico del agua a suministrar.
9. Controlar el cumplimiento de las medidas para la Protección Sanitaria de las Fuentes de Abasto y la Infraestructura Hidráulica de la Empresa.
10. Establecer y controlar el cumplimiento de las regulaciones necesarias, para la explotación efectiva de las Fuentes de Abastos que opera la Empresa.
11. Elaborar un presupuesto de gasto detallado por equipos de transporte y de estaciones de bombeo incluyendo los bajos y altos consumidores.

➤ **ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

Funciones específicas

1. Organizar y garantizar los procesos de capacitación de los trabajadores y cuadros, en base a la determinación de las necesidades de aprendizaje.
2. Planificar, organizar y controlar las medidas, que garanticen la satisfacción de los trabajadores por la labor que desarrollan, definiendo además un sistema de estimulación en la Empresa y sus Unidades Empresariales de Base.
3. Dirigir, coordinar y controlar el proceso de elaboración de los Planes referentes a la Dirección de Recursos Humanos, en correspondencia con los lineamientos y enmarcamientos emitidos por el Grupo Empresarial de Acueducto y Alcantarillado y la Dirección General de la Empresa, de manera que se cumplan los objetivos básicos de su funcionamiento y otros indicadores directivos.

4. Proponer las medidas necesarias para mantener y elevar continua y sistemáticamente la Atención al Hombre en lo referente a las condiciones de vida, trabajo, alimentación, ropa y calzado y respeto a la legislación laboral, Salarial y de Seguridad Social vigente.
5. Planificar el fondo de salario de la Empresa, teniendo en cuenta las fuentes de financiamiento para la aplicación de las medidas salariales.
6. Elaborar y controlar las Formas y Sistemas de Pagos a utilizar en la Empresa, realizando las propuestas para el pago de las condiciones laborales anormales de los puestos de trabajo que lo requieran, para su trámite con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
7. Garantizar la correcta aplicación del Sistema de Estimulación Salarial en todas las Direcciones y Unidades Empresariales de Base.
8. Controlar y asegurar el cumplimiento del Plan Anual de Salarios y sus desviaciones.

➤ ÁREA DE ECONOMÍA

Funciones específicas

1. Dirigir y controlar el trabajo de los diferentes grupos económicos, tanto a nivel de Empresa como en las Unidades Empresariales de Base.
2. Definir el sistema informativo interno de la Empresa y de las Unidades Empresariales de Base.
3. Organizar, dirigir y controlar la actividad contable y financiera de la Empresa.

4. Organizar y establecer los procedimientos generales para el control interno en la Empresa y las Unidades Empresariales de Base.
5. Dirigir el proceso de elaboración de la planificación estratégica y la dirección por objetivos, tomando en consideración las políticas establecidas por los niveles superiores
6. Elaborar el plan y el presupuesto de ingresos y gastos de la empresa, incluida las divisas y organizar las formas y métodos que favorezcan su ejecución en el volumen, eficiencia económica y calidad prevista.
7. Evaluar y responder por los resultados obtenidos en el cumplimiento del plan, del plan de negocios, de los presupuestos de ingresos y gastos, y los objetivos de trabajo de la Empresa y de las Unidades Empresariales de Base.
8. Orientar, organizar y ejecutar la creación de condiciones para reducir los costos y los gastos.
9. Supervisar y realizar auditorías internas a las Unidades Empresariales de Base.
10. Emitir mensualmente los estados y balances contables establecidos.
11. Desarrollar funciones en el manejo de las finanzas de la organización en su conjunto.
12. Responder y evaluar los resultados económicos y financieros de toda la organización en su conjunto.

13. Garantizar en la Empresa y sus Unidades Empresariales de Base una correcta aplicación de la Política de Precios y proponer la formación de precios de bienes y servicios propios de la actividad.
14. Dirigir, coordinar y controlar el proceso de elaboración del plan, del plan de negocios y de los presupuestos de la Unidad Empresarial de Base.
15. Garantizar la aplicación de lo establecido en el Sistema Tributario.
16. Garantizar la confección y puesta en práctica de normas de gastos por cada actividad.
17. Garantizar los controles y comprobaciones internas para el pago de nóminas.
18. Garantizar el perfeccionamiento progresivo de la contabilidad, teniendo en cuenta la introducción de nuevos programas de computación u otros sistemas que garanticen una mayor calidad y rapidez de la información.
19. Controlar la utilización de los recursos destinados al financiamiento de la estimulación material, así como la custodia de los documentos que reflejen estos gastos.

➤ **ÁREA DE COMERCIAL**

Funciones específicas

1. Estudiar la demanda para la proyección y control de las ventas y la satisfacción social.

2. Vigilar y estudiar la evolución del Mercado como medio de retroalimentación de la dirección de su planeación estratégica.
3. Dominar el cumplimiento del plan y proponer medidas para su cumplimiento.
4. Organizar y dirigir metodológicamente la fuerza dedicada a la actividad comercial, selección, capacitación, cuotas, recorridos e imagen empresarial.
5. Organizar y dirigir acciones de comunicación, para potenciar el ahorro del agua en la población.
6. Dirigir, evaluar y controlar la actividad de facturación, niveles de cobro, desconexión por morosidad en los pagos y el cobro por reconexión del servicio, garantizar el cobro a clientes excedidos de las normas contratadas, manteniendo un adecuado control estadístico al nivel de la Unidad Empresarial de Base, para la toma de decisiones en cada caso.
7. Controlar la aplicación del Decreto Ley 138 de las Aguas Terrestres y el 211 que trata sobre las Contravenciones y las Regulaciones en los servicios de acueductos y alcantarillado.

II.2.3 Diagnóstico de la Planificación Económica en la UEB Acueducto y Alcantarillado Moa

En la unidad de acueducto y alcantarillado no existe un equipo de planificación para formular planes a corto, mediano y largo plazo. En años anteriores y hasta la actualidad han existido irregularidades en su elaboración pues se han vuelto esquemáticos, lineales, no se realiza un análisis de todos los indicadores en conjunto con todas las áreas que intervienen en el proceso, no se les comunica

a los trabajadores para que conozcan su aporte económico y sus gastos dentro del Plan, sólo lo ajustan a lo actual esperando así su aprobación final por parte de la empresa provincial, ya que es allí donde se elaboran; además se desconocen las desventajas que puede traer consigo una mala planeación .

En Auditorías y Controles Internos realizados a la unidad se ha detectado como deficiencia la ineficacia de la Planificación de la UEB. En el plan para este año los indicadores más afectados en esta entidad son los referentes a los gastos: combustible, energía, salarios y los gastos de operaciones, esto se debe a que en el momento de planificarse las partidas no se analizaron profundamente. Se identificaron dos áreas fundamentales con mala Planificación Económica: Recursos Humanos y Economía. Para conocer más acerca de la Planificación de la UEB de Moa se trabajará con el Plan Económico del 2007 con cierre hasta abril y se establecerán algunas comparaciones con el año anterior.

II.2.4 Situación de la Planificación Económica en las áreas Recursos Humanos y Economía

En el Área Recursos Humanos: No se planificaron correctamente los salarios de los trabajadores, las cobradoras tienen un sistema de pago a destajo, es decir cobran el 13% de lo que ingresen, pero su salario básico es de 325.00 (Ej.: si ingresa 4 535.20 pesos $*13\%=589.57$ y de esto sólo se planificó el salario básico). No se planificó la creación de nuevos empleos. En el año 2006 los trabajadores dejaron de cobrar \$47168.00 por concepto de estimulación, ya que al distorsionarse algunos indicadores económicos se penalizaban de cobrar el estímulo y en lo que va de este año se ha dejado de pagar por este concepto \$6589.52.

En el Área Economía: Para elaborar el presupuesto de gasto de la UEB de Moa no consideraron realmente los gastos en que incurre en la unidad; en el combustible no se planificaron los equipos de transportes reales con los que

cuenta la entidad, la energía eléctrica es otro indicador donde siempre se sobregira porque no se planifican los MW que necesitan las estaciones de bombeo de agua y en ocasiones no se corresponde los MW planificados con el importe financiero como ocurrió en el período que se analiza. Hasta el cierre de abril del 2007 los gastos con respecto al plan están por encima a un 89.94 MP.

Estos problemas detectados siempre repercuten en afectaciones para los trabajadores porque al sobregirarse los gastos de salario y los gastos de operaciones, más los gastos materiales; se distorsionan el valor agregado y la productividad del trabajo, lo cual afecta su estimulación.

A pesar de presentar estas dificultades en el Plan Económico, la entidad cumple con el Plan de Utilidades a un 107% hasta el cierre de abril 2007. Debido a que tiene una buena planificación en el indicador de las ventas donde cierra en el período con un 113%. **(Ver Anexo 2)**

Queda demostrada la necesidad de conocer los pasos esenciales para la elaboración de los Planes Económicos y de esta forma resolver problemas actuales y futuros en las empresas. Se hace necesario elaborar una propuesta de flujo de información dentro de la empresa, que debe tener en cuenta experiencias en otras entidades de la misma rama, estadísticas de años anteriores y parámetros de eficiencia aceptables, de forma tal que el Plan que se elabore al final, cumpla con los índices de eficiencia aceptables dentro de la actividad.

Basado en lo antes expuesto, se elabora un conjunto de modelos que forman parte esencial de la Metodología propuesta. Los modelos tienen establecido un orden lógico de flujo, de forma tal, que se cuente con la información básica para lograr el objetivo de la empresa y así conocer los indicadores fundamentales de eficiencia que serán controlados posteriormente de forma mensual.

Estos indicadores de forma sintética serían: Cumplimiento de la producción, nivel de gastos por centros de costos o áreas de trabajo, control de los insumos fundamentales, productividad de la fuerza de trabajo, ganancia y/o rentabilidad y otros indicadores básicos.

II.3 Metodología para la elaboración del Plan Económico para las áreas Recursos Humanos y Economía de la UEB Acueducto y Alcantarillado de Moa

INDICACIONES GENERALES (Ver Anexo 3)

Directivas que deben aplicarse para la confección del Plan

El principio que ha rectorado la elaboración del Plan lo constituye

“Mantener los niveles alcanzados y avanzar en la medida de que las posibilidades financieras lo permitan”.

1. Continuar prestando mayor atención a la operación eficiente de los Acueductos, logrando un mayor impacto en la población.
2. Seguir incrementando los niveles de cobro y minimizar gastos.
3. Garantizar e incrementar los aportes a la Caja Central provenientes de los Negocios Conjuntos.
4. Priorizar las Inversiones de Continuación.
5. Continuar con el programa de cabeceras municipales y comunidades de 200 y 300 habitantes, priorizando aquellos que su suministro es por pipas.

6. Continuar con el programa de Rehabilitación de Redes
7. Seguir trabajando en la declaración de Eficiente de nuestras instalaciones tecnológicas.
8. Continuar profundizando en la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial.
9. Continuar mejorando el parque de equipos automotor especializado (pipas de agua, limpia fosa y equipos de desobstrucción)

Son puntos de partida y de suma importancia para su elaboración:

- Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba (en lo adelante Resolución Económica).
- Directivas que apruebe el Gobierno y el Organismo Superior para la elaboración del Plan y el Presupuesto del Estado.
- Instrucciones Generales del Plan del Ministerio de Economía y Planificación (MEP).
- Directivas Específicas y complementarias del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) para la elaboración del Presupuesto del estado y el Ministerio de Inversiones (MINVEC).
- El Plan del año que transcurre y el control de su ejecución, pues permiten conocer las desviaciones con respecto al plan aprobado, sus causas y la adopción de medidas tendentes a erradicar las deficiencias detectadas. Los estimados de ejecución de los principales indicadores económicos deben actualizarse durante todo el año.

- Las proyecciones estratégicas y otras a mediano plazo y perspectivas más inmediatas, expresadas en los Planes de Negocios.
- Los Programas Estratégicos de Desarrollo Económico en los que se inserte la organización empresarial.
- Los planteamientos de los trabajadores en las asambleas de discusión del Plan Económico y la Eficiencia Económica.
- Las medidas adoptadas para elevar la eficiencia energética y fundamentalmente el ahorro de combustibles y sustitución de Equipos de Bombeo por otros más eficientes

Como preparación para el proceso de elaboración del Plan Anual, las Empresas realizarán trabajos de análisis sobre los siguientes aspectos:

- Examen de la eficiencia económica y las medidas que deben adoptarse para su sostenido incremento, incluyendo el reordenamiento de los factores que intervienen en la producción y los servicios y el Plan de Inversiones aprobado por el gobierno.
- Conciliación con clientes y suministradores de la política de suministros a desarrollar, incluyendo el cumplimiento de la Resolución No. 1 del MFP /MEP sobre los precios.
- Las modificaciones que introducen a la planificación la Resolución 92 del Banco Central de Cuba (BCC).

La Propuesta del Plan deberá fundamentarse mediante los indicadores de eficiencia generales y propios de cada una de las actividades:

- Debe mantenerse una correlación positiva entre la variación de la Productividad, el Valor Agregado y el Ingreso Medio por trabajador
- No se aceptarán propuestas que deterioren los resultados en los indicadores ya alcanzados, también se velará por un adecuado equilibrio en el Capital de Trabajo, el Índice de Liquidez, las Cuentas por Cobrar y otros indicadores de eficiencia.
- Comparación contra períodos anteriores de los costos (gastos) en CUC por peso de Ventas, con la evaluación correspondiente.
- Comparación de la elaboración de las Ventas y Utilidades antes del Impuesto respecto al año anterior, así como el Fondo de Salarios, el Promedio de Trabajadores y el nuevo valor creado.
- Análisis de la rentabilidad y la situación financiera, tomando en cuenta la evaluación de las utilidades. Análisis de la eficiencia en el uso del Capital de Trabajo, principalmente Cuentas por Cobrar y Pagar e Inventarios.
- Perspectiva de los Ingresos en ambas Monedas.

Se debe presentar el Potencial en ambas monedas, con las tarifas aprobadas al momento de confeccionar la Propuesta, se incluye el modelo Resumen por Sectores incluyendo el Residencial y en la agrupación que se realiza del Potencial por UEB se subtotalizará por los Sectores especificados .

- El Plan de Inversiones que se propone, deberá cumplir todo lo regulado en la Resolución Ministerial 91/2006 del Ministerio de Economía y Planificación, para lo cual se debe trabajar estrechamente con la

Dirección Nacional de Inversiones y las Sub-Delegaciones provinciales de Recursos Hidráulicos.

- Se deben calcular los niveles de ingresos sobre la base de las tarifas para el cobro de los servicios de Agua y Alcantarillado actualmente vigentes y a la propuesta planteada al MFP.

Se consideran en los cálculos de las ventas los cambios propuestos al MFP:

1. Sector Comercial Metrado de 0.3 a 0.65 pesos/m³ y eliminar el subsidio que se recibe por este concepto.
2. Mantener el subsidio al servicio del Sector Estatal Presupuestado y comercial no metrado de 0.30 pesos por m³.

MANTENIMIENTO:

Se especificará en los Gastos previstos para Mantenimiento, los objetivos a alcanzar, relacionando los Estimados a ejecutar del Plan corriente, detallándose los Equipos de Limpia Fosas reparados y a reparar, Carros Cisternas para la distribución de agua, Equipos de Cloración y Desinfección de agua, motores eléctricos que serán reparados o puestos de alta con mantenimiento técnico, Estaciones de Bombeo a declarar eficientes y Lagunas y Plantas de Tratamiento a rehabilitar o declarar eficiente. Todo lo anterior debe quedar expresado en físico y en valor.

INDICACIONES ESPECÍFICAS:

Se debe planificar la mejora de los indicadores de eficiencia en ambas monedas con relación a lo alcanzado en años anteriores, sólo se aceptarán y de manera excepcional Deterioro en el indicador de Utilidades cuando la magnitud de éste

se justifique con el incremento de Gastos en la actividad de Operación y Mantenimiento que demuestre una mejoría palpable en el servicio, o un incremento en las obras Excelentes o Eficientes subordinadas a la empresa y debidamente respaldado en ambas monedas.

Se considerarán Indicadores Directivos:

- Las Ventas o Facturación. Cada Empresa debe presentar actualizado el Potencial de Facturación en ambas monedas, aplicando las instrucciones que se anexan sobre el pago de los organismos en CUC.
- Las Utilidades después del impuesto.
- Los Aportes en CUC.
- Ingresos Monetarios por peso de Valor Agregado.
- Correlación Gasto por peso de Ingreso en CUC.
- Cumplimiento de los Índices de consumo de Portadores Energéticos aprobados para cada entidad.

Se considerarán Indicadores Límites:

- Marco Financiero aprobado en CUC para Portadores Energéticos, Inversiones, Gastos de Alimentos, Productos de Aseo, Ropa de Trabajo y los importes aprobados para la Estimulación en Divisas.

- En el caso de los Portadores Energéticos con pago en cualquier moneda, no se podrá sobrepasar el físico asignado para el año. En el caso de los que se pagan en CUC el límite será el valor asignado.
- Los Productos Químicos se planificará su pago en Moneda Nacional y solo en CUC lo relacionado con transportación, válvulas y accesorios.

NORMATIVAS PARA EL PLAN

Las Normativas para la Planificación que se utilizan como base de cálculo son las siguientes:

1. Indicador de Aseo Personal: Estos sólo se planifican para los trabajadores donde el aseo forma parte del proceso que realiza el hombre y su entrega es de forma gratuita. El cálculo se realizará hasta 10 CUC por trabajador beneficiado al año.

Los puestos de trabajo que requieran de este beneficio son: Laboratorios, Operadores de Alcantarillado, Operadores de Equipos limpia fosas y de desobstrucción; Operarios de Talleres, Operarios de Presas, Trabajadores de Comedores, Limpieza, Autoconsumos, Operadores de Bombeo y Potabilización que manejen productos químicos, Perforadores de Pozos, Trabajadores de almacenes que manipulan productos Químicos, Operarios de la Construcción; cualquier otra labor no reflejada en este listado debe consultarse con el Organismo.

2. Gastos de Alimentos en Divisas: Este indicador se calculará sobre la base de 0.30 centavos por comida para los trabajadores que reciben el servicio de comedor.

En el caso de las Entidades que reciben el servicio de comedor contratado con un tercero (catering) calcularán a razón de 0.70 centavos dólar por comida.

3. Ropa y Calzado: Se planificará a razón de 22.00 CUC por trabajadores beneficiados al año.

4. Portadores Energéticos: Se dispone que para el Plan se aplique un conjunto de medidas que permitan mantener los niveles actuales de consumo o disminuir los mismos. La demanda de Portadores Energéticos estará determinado por sus Índices de Consumo, vinculado a los Niveles de Actividad en Físico Los portadores energéticos contemplados son:

Diesel regular (toneladas)

Gasolina especial (94 octanos y se compra en CUC)

Gasolina motor (motor de 83 octanos y regular 90 octanos)

Energía Eléctrica (Mwh)

Lubricantes (toneladas)

Gas Licuado Regular (toneladas)

Otro portador específico que se autorice.

- El nivel de actividad que se presente en la Demanda para el año tendrá como unidad de medida un indicador físico previamente definido.

- Se tomarán los reportes de consumo del año antecedente, el estimado de consumo del año que transcurre y la solicitud del año analizado, para cada portador.
- El índice de consumo del año antecedente, calculado como el promedio del consumo real de ese año entre el nivel de actividad promedio de ese mismo año, será el Índice de consumo efectivo; este índice de promedio efectivo será reducido en el por ciento que se determine para la planificación de cada año.
- El valor planificado de cada portador, será el índice de consumo efectivo por el nivel de actividad que se planifica para el año.
- Los precios de cada portador y su conversión serán:

#	Portadores	Conversión (L / ton)	Precio Unitario	Precio x ton
1	Combustible Diesel	1174.54	0.50	587.27 MN
2	Combustible Gas motor	1377.60	0.45	619.92 MN
3	Combustible Gas. regular	1358.33	0.55	747.08 MN
4	Combustible Gas. especial	1332.27	0.65	865.98 CUC
5	Lubricantes	1100.00	-	MN y CUC
6	Energía Eléctrica	MW/H	-	MN

II.3.1 Área de Economía

Indicadores que conforman el Modelo del Plan Económico para el área Economía en la UEB Acueducto y Alcantarillado de Moa:

Ventas (Cuenta 909)

- Son ingresos de operaciones en ambas monedas reportadas según su Balance de Comprobación y/o Estado de Resultado, este indicador constituye la sumatoria de los indicadores 02 (Serv. de Acueducto. y

Alcantarillado), 05 (Serv. de Fosa), 06 (Serv. de Pipas), y 07 (Otros Serv.), en este ultimo se recoge todo lo no contemplado en las partidas anteriores, desglosado en los puntos 8 y 9 (limpieza de ríos, canales y zanjas e instalaciones de acometidas respectivamente).

Servicio de Acueducto y Alcantarillado

- Comprende los importes, por las entregas a clientes, trabajos efectuados y servicios prestados durante el periodo, es la suma de las filas (03+04).

Residencial

- Es el desglose de los servicios de acueductos y alcantarillados en el sector residencial, no es más que la cuenta 909 con sus correspondientes elementos y subcuentas que refleja la moneda nacional y la moneda extranjera.

Estatal

- Es el desglose de los servicios de acueductos y alcantarillados en el sector estatal, no es más que la cuenta 909 con sus correspondientes elementos y subcuentas que refleja la moneda nacional y la moneda extranjera.

Servicios de Fosas

- Comprende los importes, por las entregas a clientes, trabajos efectuados y servicios de fosas durante el periodo, no es más que la cuenta 909 con sus correspondientes elementos y subcuentas que refleja la moneda nacional y la moneda extranjera.

Servicios de Pipas

- Comprende los importes, por las entregas a clientes, trabajos efectuados y servicios de pipas durante el periodo, no es más que la cuenta 909 con sus correspondientes elementos y subcuentas que refleja la moneda nacional y la moneda extranjera.

Otros Servicios

- Comprende los importes, por las entregas a clientes, trabajos efectuados y otros servicios prestados durante el periodo, no es más que la cuenta 909 con sus correspondientes elementos y subcuentas que refleja la moneda nacional y la moneda extranjera.

Limpiezas de Ríos, Canales, Zanjas

- Comprende los importes por las entregas a clientes, trabajos efectuados y servicios prestados durante el periodo, no es más que la cuenta 909 con sus correspondientes elementos y subcuentas que refleja la moneda nacional y la moneda extranjera.

Instalaciones de Acometidas

- Comprende los importes, por las entregas a clientes, trabajos efectuados y servicios prestados durante el periodo, no es más que la cuenta 909 con sus correspondientes elementos (109) y subcuentas que refleja la moneda nacional y la moneda extranjera.

Otros Ingresos (Cuentas 952 a 954)

- Refleja la suma de los puntos 11 (Comedor y Cafetería), 12 (Ventas de Alimentos) y 13 (Otros).

Comedor y Cafetería (Cuenta 952)

- Los ingresos por ventas de alimentos en los comedores y cafeterías de las entidades.

Venta de Alimentos (Cuenta 952)

- Los ingresos por ventas de alimentos en las empresas.

Otra (Cuenta 954)

- Los ingresos por ventas que no corresponden a las actividades fundamentales de la entidad como son cigarrillos, ropa y calzados.

Ingresos de Años Anteriores (Cuentas 942 a 943)

- Se reporta todo aquel ingreso que no fue reportado dentro del periodo establecido, por diferentes causas.

Ingresos Financieros (Cuentas 921 a 922)

- Se refleja los ingresos relacionados con las operaciones financieras, comprende intereses ganados, cancelaciones de cuentas y obligaciones.

Total de Ingresos

- Suma de 01 (Venta), 10 (Otros Ingresos), 14 (Ingresos de años Anteriores) y la 15 (Ingresos Financieros).

Gastos de Operaciones (Cuentas 825 a 828)

- Recoge todos los gastos incurridos en el desarrollo de las actividades en las que no existe producción en proceso, ni se calculan costos por productos o servicios. Ej. alojamiento, recreación, servicio de transportación, actividades gastronómicas y comerciales, etc.

Gastos Generales de Administración (Cuenta 823)

- Corresponde a los gastos incurridos en la actividad de administración, entre ellos los gastos de la fuerza de trabajo, comisiones de servicios, gasto de oficina, depreciación.

Gastos Financieros (Cuentas 836 a 839)

- Se reportan los gastos incurridos en las operaciones financieras, Ej. intereses, comisiones, multas, sanciones.

Gastos por Faltantes y Pérdidas (Cuentas 846 a 847)

- Resume las pérdidas de Activos Fijos, Inventarios y Medios Monetarios

Gasto de Años Anteriores (Cuentas 856 a 857)

- Comprende los gastos de años anteriores no reflejados dentro del periodo.

Otros Gastos (Cuentas 865 a 868)

- Refleja los gastos que no corresponden a las actividades fundamentales

Comedor y Cafetería (fila 23)

DE Ellos: Comedor y Cafetería (**Cuenta 865**)

- Los gastos por ventas de alimentos en los comedores y cafeterías de las entidades.

Total de Gasto

- Relaciona el total de las partidas 17 Gasto de Operaciones, fila 18 Gastos **Generales de Administración**, fila 19 Gastos Financieros, fila 20 Gastos por Faltantes y Pérdidas, fila 21 Gasto de Años Anteriores y fila 22 Otros Gastos.

Utilidad del Periodo

- Diferencia del total de ingreso menos total de los gastos, es decir, fila 16 menos fila 24.

Reserva para Contingencia

- Es el 5% o el por ciento acordado en el plan que se aplica a las utilidades del periodo.

Utilidad Antes de Impuesto

- Diferencia de la utilidad del periodo menos la reserva para contingencia, o sea, fila 25 menos 26

Impuesto sobre utilidades (35%)

- Es el 35% de las utilidades antes del impuesto.

Utilidad Después del Impuesto

- Es la utilidad antes del impuesto menos el impuesto sobre utilidades (35%), no es más que la resta de la fila 27 y 28.

Utilidad o Retenciones para Inversiones (30%)

- Se informara según lo aprobado en el plan del año y la aprobación de las **Reservas Voluntarias**.

Aporte por el Rendimiento de la Inversión (70%)

- Constituye la utilidad que queda después de deducir a la utilidad después del impuesto las utilidades retenidas para inversiones, (Recordamos que estas utilidades se paga después del 4to. Trimestre del año de acuerdo a la Declaración Jurada).

Total de Gasto por Elementos

- El importe que se refleja en el total de este indicador debe ser IGUAL a lo reflejado en la fila 24, (Total de Gasto) y su vez debe ser la sumatoria de los elementos de gasto de las filas 33 + 34 + 35 + 36 + 37 + 40 + 41, que se exponen a continuación.

Materias Primas y Materiales

- Muestra los gastos incurridos en la entidad por concepto de materias primas y materiales, partes y piezas de repuesto, útiles y herramientas, materiales de oficina, materiales de reparación para los equipos propios.

Combustible

- Muestra los gastos incurridos por concepto de gasolina, diesel, lubricantes, gas licuado, estos pueden desglosarse en tiro directo y en tarjetas magnéticas (CUPET CIMEX).

Energía

- Muestra los gastos incurridos en el consumo de energía eléctrica de la entidad.

Salarios

- Es el fondo de salario aprobado y ejecutado en cada uno de los periodos a informar.

Otros Gastos de la Fuerza de Trabajo

- Son los gastos incurridos en la entidad por concepto de Seguridad Social (39%), es igual a lo reflejado en la fila 38 Seguridad Social (14%) más la fila 39 Impuesto por la Utilización de la Fuerza de Trabajo (25%).

Seguridad Social (14%)

- Muestra los gastos incurridos por concepto de Seguridad Social a Corto Plazo (1.5%) y la Contribución a la Seguridad Social (12.5%).

Impuesto por la Utilización de la Fuerza de Trabajo

- Muestra los gastos incurridos por concepto de Contribución del Impuesto sobre la Utilización de la Fuerza de Trabajo (25%).

Depreciación de los Activos Fijos

- Son los gastos incurridos por la pérdida del valor que sufre los Activos Fijos Tangible, el desgaste ocasionado por el uso normal durante los periodos que presten servicios y a su obsolescencia tecnológica, en este caso se reflejará la depreciación por reposición, reparaciones generales de Activos Fijos Tangibles y amortización de otros medios amortizables.

Otros Gastos Monetarios

- Es la sumatorias de otros gastos incurridos en la entidad por concepto de todos los servicios recibidos y comisiones de servicios (impuesto del transporte terrestre, dietas).

De ellos: Servicios Recibidos

- Son otros gastos incurridos y servicios recibidos por la entidad como son: seguridad y protección, teléfono, alquiler de equipo, reparación equipo informáticos,

Capacitación, otros servicios productivos y no productivos.

Otras Informaciones

- En esta fila se llena, cuando se pide algún dato adicional que lo requiera el Grupo.

Garantía Salarial Personal Disponible

- Se informara el salario pagado a personal disponible pendiente de reintegros.

Cuentas por Cobrar al Inicio

- Se reflejara el saldo de las cuentas contables 136 y 137 al inicio del periodo que se informa.

Cuentas por Cobrar al Final

- Se informara el saldo de las cuentas contables 136 y 137 al final del período.

Ciclo de Cobro

- Es la relación entre el saldo promedio de las Cuentas por Cobrar entre las Ventas promedios por día; donde el saldo promedio de las Cuentas por Cobrar es el saldo de Cuenta por Cobrar al Inicio más el saldo de la Cuenta por Cobrar al Final dividido entre dos y las Ventas promedio por días la relación de las ventas acumuladas del periodo entre los días naturales transcurridos.
- Cálculo del saldo promedio de las Cuentas por Cobrar a través de la fórmula

Saldo Prom. C/ Cobrar = $\frac{\text{Saldo de Cta. p/ Cobrar Inicio} + \text{Saldo Cta. p/Cobrar. Final}}{2}$

- Cálculo de las Ventas Promedio Diaria a través de la fórmula

$$\text{Ventas Promedio / día} = \frac{\text{Ventas acumulada del periodo}}{\text{Días naturales transcurridos}}$$

- Cálculo del Ciclo de Cobro a través de la fórmula

$$\text{Ciclo de Cobro} = \frac{\text{Saldo Promedio C/ Cobrar}}{\text{Ventas Promedio / día}}$$

Promedio de Trabajadores

- Es el número de trabajadores que como promedio utiliza la entidad para realizar las tareas correspondientes al Plan de Producción o Servicios durante el periodo que se informa.

Se consignará el promedio de trabajadores acumulado hasta el periodo que se informa, el cual se calcula según las bases metodológica de la ONE.

Valor Agregado

- Es igual a las ventas menos el gasto material (materia prima y materiales, combustible y energía) y los servicios recibidos, es decir, fila 1– (33+34+35) – 42.

Productividad del Trabajo

- Es la relación entre el valor agregado y el promedio de trabajadores, es igual a decir, la fila 49 dividido por lo reflejado en la fila 48.

Salario Medio Mensual

- Es la relación entre el fondo de salario y el promedio de trabajadores entre la cantidad de meses que corresponda, a lo que es igual, a la división de la fila 36 entre la 48 y entre número de meses transcurrido del periodo.

II.3.2 Área de Recursos Humanos

Indicadores que conforman el MODELO PARA EL PROGRAMA DE EMPLEO
(Ver Anexo 4)

Propuesta Año: Se pone el año que se va a discutir.

Entidad: Nombre de la Empresa que esta informando.

Valor Agregado: Tiene vínculos con el modelo de Indicadores Económicos de Gestión.

Productividad del Trabajo: Tiene vínculos con el modelo de Indicadores Económicos de Gestión.

Ocupados Totales: Es la plantilla cubierta que tiene la entidad al cierre 31/12 del año anterior al que se va a discutir.

Nuevos Empleos: Es la necesidad de empleos que pueda tener la Entidad en el año que se va a discutir, según plantilla aprobada en el P-2 de la Empresa.
De ellos Permanentes: De los nuevos empleos cuantos serán permanente (contratos indeterminados).

Indicadores que conforman el modelo METODOLOGÍA EMPLEO E INGRESOS
(Ver Anexo 5)

Propuesta Año: Se informa el año que se va a discutir.

Organización: Se refiere a la Empresa que esta informando.

En el modelo se tienen vínculos con el Modelo de Indicadores Económicos de Gestión en los siguientes

- Valor Agregado.
- Productividad del Trabajo.
- Promedio de Trabajadores.
- Ingresos Monetarios (Total de Ingresos).
- Fondo de Salario.
- Otros Ingresos Monetarios (sale en 0).
- Salario Medio.

El **Indicador Ingreso Monetario Mensual** se calcula dividiendo los Ingresos Totales del modelo de Indicadores Económicos de Gestión entre el Promedio de Trabajadores del mismo modelo, este tiene que estar conciliado entre Economía y Recursos Humanos.

El indicador **Ingreso Monetarios / Peso Valor Agregado** se calcula dividiendo los Ingresos Totales del modelo de Indicadores Económicos de Gestión entre el Valor Agregado del mismo modelo.

CONCLUSIONES

1. La aplicación de la Metodología propuesta para la elaboración del Plan Económico de las áreas Recursos Humanos y Economía en la UEB Acueducto y Alcantarillado de Moa concluyen en lo siguiente:
 - La UEB tiene una situación interna donde prevalecen las debilidades, destacándose la falta de preparación y la no capacitación del personal encargado de planificar.
 - La unidad no cuenta hasta la fecha con una Guía Metodológica para la Planificación Económica, pues esta se realizaba directamente en la Empresa Provincial.
2. Los elementos o niveles del Sistema de Planificación no se pueden analizar de forma independiente, ya que todas las áreas están estrechamente vinculadas entre sí.
3. La Metodología propuesta permitirá perfeccionar el Sistema de Planificación en las áreas Recursos Humanos y Economía de la UEB Acueducto y Alcantarillado de Moa.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las conclusiones a las que se arribó al finalizar el trabajo, se recomienda lo siguiente:

1. Mostrar la metodología o enfoque de Planificación propuesta y aplicada en este trabajo a los factores de Dirección de la Empresa, para su estudio e implantación correspondiente.
2. Considerar los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado y los aspectos específicos del planeamiento físico para cuantificar las necesidades existentes, facilitar y mejorar la planeación futura.
3. Implantar, continuar y controlar la Metodología propuesta para la elaboración del Plan Económico en las áreas Recursos Humanos y Economía de la UEB Acueducto y Alcantarillado de Moa que contribuya al perfeccionamiento del Sistema de Panificación en la Empresa.
4. Capacitar el personal de cada área, para lograr una mayor comprensión de los nuevos métodos y técnicas de Planificación.
5. Desarrollar la planificación en la misma unidad en conjunto con las áreas de trabajo donde se calculará y determinará el nivel de gastos que se requiera y proyectar los ingresos por valores adecuados.
6. Facilitar los nuevos modelos de planificación (tablas) a las personas encargadas de planificar.
7. Generalizar la Metodología propuesta a las áreas Recursos humanos y Economía de otras empresas.

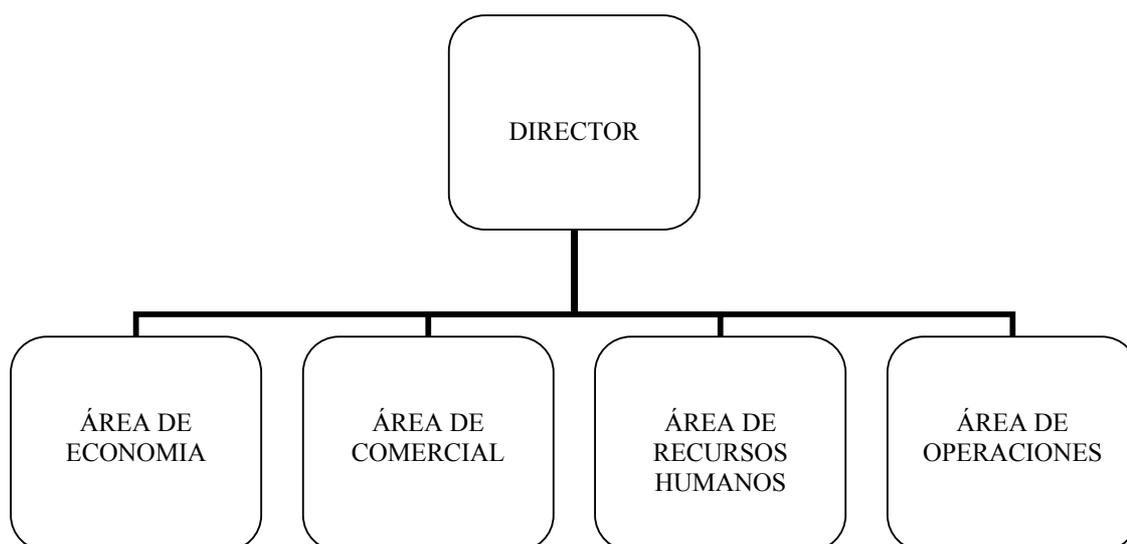
BIBLIOGRAFÍA

Para la confección de este trabajo, entendemos que es de gran utilidad, destacar el conjunto de documentos utilizados durante esta investigación.

1. CHAVIANO SAIDAÑA, N., (1999). *El perfeccionamiento empresarial en Cuba*. La Habana: Editorial Félix Varela.
2. FIGUERAS, MIGUEL ALEJANDRO, (1985). *Análisis de las políticas de industrialización en Cuba en el periodo revolucionario y proyecciones futuras*. Editorial Pueblo y Educación.
3. FERNÁNDEZ MAYO, MA. ANTONIA Y MENDOZA ROMERO, AMELIA, (1992). *Los negocios conjuntos y el surgimiento de una nueva economía en Cuba*. Revista Business on Cuba. TIPS. C. Habana.
4. GONZÁLEZ GUTIÉRREZ, ALFREDO (2000). *El Economista de Cuba ONLINE* La Habana. CUBA (Tomado Cuba Siglo XXI) Investigador Titular. Premio Nacional de Economía 1999. Profesor Titular Adjunto de la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana. Miembro del Consejo Científico del INIE.
5. KAMENITSEY, S. E., (1985). *Organización, Planificación y Dirección de la actividad de las empresas*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
6. *Resolución 276-03. Planificación Empresarial*.
7. *Resolución Económica del V congreso del PCC*, (1997). Editorial Política, La Habana.

8. SALLENAVE, J. P., (1992). *Gerencia y planeación estratégica*. Grupo Editorial norma, S. A, Colombia.
9. STONER, G., (1996). *Planeación estratégica. Lo que todo directivo debe saber*. Editorial Continental, S. A, México.

Anexo 1 Organigrama de la UEB Acueducto y Alcantarillado en Moa



CODIGO	INDICADOR	MP	2	3
			PLAN/07	REAL ABRIL
1	VENTAS	MP	2974,2	1092,3
	De ellas: Cobro de Agua	MP	2959,0	1037,0
02	Servicio de Acueducto y Alcantarillado	MP	2959,0	1037,0
03	. Residencial	MP	825,7	277,2
04	. Estatal	MP	2133,3	759,8
05	Servicio de Fosas	MP		
06	Servicio de Pipas	MP		10,9
07	Otros Servicios	MP	15,2	44,4
08	De Ellos: Limpieza de Rios, Canales, Z...	MP		
09	Instalaciones de Acometida	MP	2,1	
10	Otros Ingresos	MP	0,0	0,0
11	<input type="checkbox"/> Comedor y Cafeterias	MP		
12	<input type="checkbox"/> Venta de Alimentos	MP		
13	<input type="checkbox"/> Otros	MP		
14	Ingresos Años Anteriores	MP		
15	Ingresos Financieros	MP		
16	TOTAL DE INGRESOS	MP	2974,2	1092,3
17	Gastos de Operaciones	MP	1738,1	682,8
18	Gastos Generales y de Administración	MP	185,2	48,6
	De ello: Aporte al GEAAL	MP		
19	Gastos Financieros	MP	6,8	1,9
20	Gastos por Faltantes y Pérdidas	MP		
21	Gastos Años Anteriores	MP		
22	Otros Gastos	MP		
23	De ello: Comedor, Cafeteria	MP		
24	TOTAL DE GASTOS	MP	1930,1	733,3
25	Utilidad del Periodo	MP	1044,1	359,0
26	Reserva para Contingencia (5%)	MP	52,2	18,0
27	Utilidad antes del Impuestc	MP	991,9	341,0
28	Impuesto sobre Utilidad (35%)	MP	347,2	119,4
29	Utilidad despues del Impuesto	MP	644,7	221,6
30	Utilidad o Retención para Inversione:	MP	193,4	66,5
31	Aporte por el Rendimiento de la Inversio	MP	451,3	155,1
32	TOTAL DE GASTOS POR ELEMEN	MP	1930,1	733,3
33	Materias Primas y Materiales	MP	21,6	8,3
34	Combustible	MP	14,6	7,0
35	Energia	MP	163,8	66,0
36	Salarios	MP	555,6	194,0
37	Otros Gastos de la Fuerza de Trabajo	MP	216,7	75,7
38	<input type="checkbox"/> Seguridad Social (14%)	MP	77,8	27,2
39	<input type="checkbox"/> Impuesto por la Utiliz. de la Fza. de Tra	MP	138,9	48,5
40	Depreciación de los Activos Fijos	MP	14,0	1,5
41	Otros gastos monetarios	MP	943,8	380,8
42	De ello: Servicios Recibidos	MP	677,4	248,3
43	Otras Informaciones			
44	Garantia Salarial Personal Disponible	MP		
45	Cuentas Por Cobrar Al Inicic	MP	196,3	196,3
46	Cuentas Por Cobrar Al Final	MP	201	137
47	Ciclo de Cobro	DIAS	24	18
48	Promedio de Trabajadores	U	109	112
49	Valor Agregado	MP	2096,8	762,7
50	Productividad	PESOS	19236,7	6809,8
51	Salario Medio	PESOS	424,80	433,0

Anexo 2 Indicaciones para la elaboración del Plan Económico en las entidades subordinadas al Grupo Empresarial Acueducto y Alcantarillado (GEAAL)

La elaboración del Plan Económico y Social es un ***proceso continuo de interrelación*** entre los diferentes factores económicos para lograr determinados objetivos en el tiempo, a partir de la constante retroalimentación de las proyecciones que se genera en todo momento. Concebirlo como etapas independientes entre sí, al final de las cuales se procesa un conjunto de informaciones con vistas a emitir un documento, es un error conceptual que limita el papel de la planificación.

Por ello resulta necesario, dada la forma en que opera el país con las difíciles condiciones económicas internacionales, lo que obliga a un trabajo más mancomunado entre todas nuestras UEB y entidades. No obstante, es predecible que existirán cuestiones que será necesario resolver sobre la marcha, bien porque no es posible vaticinarla hoy, o porque trascienden el marco puramente metodológico.

Consecuentemente la Planificación es el instrumento de dirección básico, que integra los aspectos técnicos, económicos, sociales y productivos con la finalidad de garantizar las funciones y objetivos de la entidad con el máximo de eficiencia y racionalidad en la utilización de los recursos materiales, humanos, financieros y la activa participación de los trabajadores.

INDICACIONES GENERALES:

Directivas que deben aplicarse para la confección del Plan

El principio que ha rectorado la elaboración del plan lo constituye

“Mantener los niveles alcanzados y avanzar en la medida de que las posibilidades financieras lo permitan”.

- Continuar prestando mayor atención a la operación eficiente de los Acueductos, logrando un mayor impacto en la población.
- Seguir incrementando los niveles de cobro y minimizar gastos.
- Garantizar e incrementar los aportes a la Caja Central provenientes de los Negocios Conjuntos.
- Priorizar las Inversiones de Continuación.
- Continuar con el programa de cabeceras municipales y comunidades de 200 y 300 habitantes, priorizando aquellos que su suministro es por pipas.
- Continuar con el programa de Rehabilitación de Redes, fundamentalmente en Ciudad de La Habana, Holguín, Camaguey, y Las Tunas.
- Continuar cumplimentando lo acordado en la tarea Álvaro Reinoso, traspasando los Acueductos del MINAZ.
- Seguir trabajando en la declaración de Eficiente de nuestras instalaciones tecnológicas.
- Continuar profundizando en la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial.
- Continuar mejorando el parque de equipos automotor especializado (pipas de agua, limpiafosa y equipos de desobstrucción)

Son puntos de partida y de suma importancia para su elaboración:

- Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba (en lo adelante Resolución Económica).
- Directivas que apruebe el Gobierno y el Organismo Superior para la elaboración del Plan 2008 y el Presupuesto del Estado.
- Instrucciones Generales del plan 2008 del MEP.
- Directivas Específicas y complementarias del MFP (para la elaboración del Presupuesto del estado) y el MINVEC
- Indicaciones Específicas emitidas por el INRH para la elaboración del Plan 2008 y el Presupuesto del Estado.
- El plan del año que transcurre y el control de su ejecución, pues permiten conocer las desviaciones con respecto al plan aprobado, sus causas y la adopción de medidas tendentes a erradicar las deficiencias detectadas. Los estimados de ejecución de los principales indicadores económicos deben actualizarse durante todo el año y consolidarse con las entidades correspondientes en cada caso.
- Los Objetivos de Trabajo 2007 de de cada entidad subordinada al GEAAL y la Planificación Estratégica 2008.
- Las proyecciones estratégicas y otras a mediano y perspectivas más inmediatas, expresadas en los planes de negocios.
- Los Programas Estratégicos de Desarrollo Económico en los que se inserte la organización empresarial.

- Los Planteamientos de los Trabajadores en las Asambleas de discusión del Plan 2007 y de la Eficiencia Económica.
- Las medidas adoptadas para elevar la Eficiencia Energética y fundamentalmente el ahorro de combustibles y sustitución de Equipos de Bombeo por otros más eficientes

Durante todo el proceso de la elaboración del plan, las entidades trabajaran conjuntamente con la Dirección de Economía del GEAAL en lo que corresponda. No se trata de lograr la conciliación completa de las propuestas, sino de enriquecer los criterios para la elaboración de los supuestos en la fase final y de disponer de la mayor cantidad de elementos posibles para confeccionar el plan.

Como preparación para el proceso de elaboración del Plan Anual, las Empresas realizarán trabajos de análisis sobre los siguientes aspectos:

- Examen de la eficiencia económica y las medidas que deben adoptarse para su sostenido incremento, incluyendo el reordenamiento de los factores que intervienen en la producción y los servicios, fundamentalmente en el impacto que produce la Intensa Sequía a la que nos enfrentamos y el Plan de Inversiones aprobado por el gobierno.
- Conciliación con clientes y suministradores de la política de suministros a desarrollar, incluyendo el cumplimiento de la Resolución No. 1 del MFP /MEP sobre los precios.
- Participar en la elaboración de estudios de factibilidad de las inversiones y programas en que participe y cuyo inicio se prevee en el 2008.

- Las modificaciones que introducen a la planificación la Resolución 92 del BCC.
- Plan de Ciencia y Técnica de la Empresa, evaluando la introducción de las inventivas y racionalizaciones presentadas a Forum.

La Propuesta del Plan deberá fundamentarse mediante los indicadores de eficiencia generales y propios de cada una de las actividades:

- Debe mantenerse una correlación positiva entre la variación de la Productividad, el Valor Agregado y el Ingreso Medio por trabajador
- No se aceptarán propuestas que deterioren los resultados en los indicadores ya alcanzados, también se velará por un adecuado equilibrio en el Capital de Trabajo, el Índice de Liquidez, las Cuentas por Cobrar y otros indicadores de eficiencia.
- Comparación contra períodos anteriores de los costos (gastos) en CUC por peso de Ventas, con la evaluación correspondiente.
- Comparación de la elaboración de las Ventas y Utilidades antes del Impuesto respecto al año anterior, así como el Fondo de Salarios, el Promedio de Trabajadores y el nuevo valor creado.
- Análisis de la rentabilidad y la situación financiera, tomando en cuenta la evaluación de las utilidades. Análisis de la eficiencia en el uso del Capital de Trabajo, principalmente Cuentas por Cobrar y Pagar e Inventarios.
- Análisis del cumplimiento de las Directivas del Plan 2008.
- Perspectiva de los **Ingresos** en ambas Monedas.

Se debe presentar como en años anteriores el **Potencial** en ambas monedas, con las tarifas aprobadas al momento de confeccionar la Propuesta 2008, se incluye el modelo Resumen por Sectores incluyendo el Residencial y en la agrupación que se realiza del Potencial por UEB se subtotalizará por los Sectores especificados .

- Evaluación de las inversiones que continúan para el 2008. Se debe tener en cuenta también aquellas obras que terminan en el 2007 en meses finales del año y que se debe planificar financiamiento para liquidar en enero y febrero del 2008.
- El Plan de Inversiones que se propone, deberá cumplir todo lo regulado en la Resolución Ministerial 91/2006 del Ministerio de Economía y Planificación, para lo cual se debe trabajar estrechamente con la Dirección nacional de Inversiones y las Sub-Delegaciones provinciales de Recursos Hidráulicos.
- Nuestras entidades deben calcular los niveles de ingresos sobre la base de las tarifas para el cobro de los servicios de Agua y Alcantarillado actualmente vigentes y a la propuesta planteada al MFP.

Consideramos en los calculos de las ventas los cambios propuestos al MFP:

- Sector Comercial Metrado de 0.3 a 0.65 pesos/m³ y eliminar el subsidio que se recibe por este concepto.
- Mantener el subsidio al servicio del Sector Estatal Presupuestado y comercial no metrado de 0.30 pesos por m³.

De igual forma se presentará por aquellas entidades que se encuentren en proceso de revisión de las tarifas de cobro.

MANTENIMIENTO:

Se especificará en los Gastos previstos para Mantenimiento, los objetivos a alcanzar, tal como se aprobó el Plan 2007, relacionando los Estimados a ejecutar del Plan corriente, detallándose los Equipos de Limpia Fosas reparados y a reparar, Carros Cisternas para la distribución de agua, Equipos de Cloración y Desinfección de agua , Motores eléctricos que serán reparados o puestos de alta con mantenimiento técnico, Estaciones de Bombeo a declarar eficientes y Lagunas y Plantas de Tratamiento a rehabilitar o declarar eficiente. Todo lo anterior debe quedar expresado en físico y en valor.

Asegurar el mantenimiento y el fortalecimiento de los acueductos: dentro de los cuales se debe priorizar la intensificación de los trabajos de rehabilitación de redes en Ciudad de la Habana, Camaguey, Las Tunas y Holguín, también el mejoramiento de los equipos tecnológicos y no tecnológicos y la macro medición.

Atender el programa de mantenimiento y fortalecimiento de los acueductos de los bateyes de centrales azucareros, que a partir de la reestructuración del MINAZ, son administrados por el INRH

INDICACIONES ESPECÍFICAS:

Todas las entidades subordinadas al GEAAAL deben planificar mejorar sus indicadores de eficiencia en ambas monedas con relación a lo alcanzado en años anteriores y en el plan y estimado 2007, sólo se aceptarán y de manera excepcional Deterioro en el indicador de Utilidades cuando la magnitud de éste se justifique con el incremento de Gastos en la actividad de Operación y Mantenimiento que demuestre una mejoría palpable en el servicio, o un

incremento en las obras Excelentes o Eficientes subordinadas a la empresa y debidamente respaldado en ambas monedas .

Se considerarán Indicadores Directivos para las Empresas:

Las Ventas o Facturación. Cada Empresa debe presentar actualizado el Potencial de Facturación en ambas monedas, aplicando las instrucciones que se anexan sobre el pago de los organismos en CUC.

- Las Utilidades después del impuesto.
- Los Aportes en CUC.
- Ingresos Monetarios por peso de Valor Agregado.
- Correlación Gasto por peso de Ingreso en CUC.
- Cumplimiento de los Índices de consumo de Portadores Energéticos aprobados para cada entidad.

Se considerarán Indicadores Límites:

- Marco Financiero aprobado en CUC para Portadores Energéticos, Inversiones, Gastos de Alimentos, Productos de Aseo, Ropa de Trabajo y los importes aprobados para la Estimulación en Divisas.
- En el caso de los Portadores Energéticos con pago en cualquier moneda, no se podrá sobrepasar el físico asignado para el año 2007. En el caso de los que se pagan en CUC el límite será el valor asignado.

- Los Productos Químicos se planificará su pago en Moneda Nacional y solo en CUC lo relacionado con transportación, válvulas y accesorios..

OTRAS INDICACIONES:

- Se planificará 22.0 CUC para Ropa y Calzado por cada trabajador beneficiado al año.
- Se mantienen para el año 2008 los niveles de Gastos Generales y de Administración en ambas monedas que ejecutan las empresas para financiar los gastos del Grupo
- Con Relación al Mantenimiento Mayor que se financia a través de las Delegaciones territoriales, las empresas deben presentar Acta de conciliación firmada por el Delegado del territorio de la demanda de recursos financieros o de los valores a ejecutar por este concepto.
- Cada entidad reflejara los Gastos en que incurrirá en las Actividades Propias de la Defensa, explicando con claridad, que actividades son y su monto.
- Las Empresas de Acueducto y Alcantarillado que Aporten a la Reserva, continuaran facturando como hasta el presente, cumplimentado lo establecido en el Manual de Tesorería del GEAL.

NORMATIVAS PARA EL PLAN:

Las Normativas para la Planificación que se utilizan como base de cálculo son las siguientes:

- ❖ **Indicador de Aseo Personal:** Estos sólo se planifican para los trabajadores donde el aseo forma parte del proceso que realiza el hombre y su entrega es

de forma gratuita. El cálculo se realizará hasta 10 CUC por trabajador beneficiado al año.

. Los puestos de trabajo que requieran de este beneficio son: Laboratorios, Operadores de Alcantarillado, Operadores de Equipos limpia fosas y de desostrucción; Operarios de Talleres, Operarios de Presas, Trabajadores de Comedores, Limpieza, Autoconsumos, Operadores de Bombeo y Potabilización que manejen productos químicos, Perforadores de Pozos, Trabajadores de Almacenes que manipulan productos Químicos, Operarios de la Construcción.

. Los productos que se entregan a los trabajadores beneficiados son 2 jabones de baño y 2 jabones de lavar mensualmente.

❖ **Gastos de Alimentos en Divisas:** Este indicador se calculará sobre la base de 0.30 centavos por comida para los trabajadores que reciben el servicio de comedor.

.En el caso de las Entidades que reciben el servicio de comedor contratado con un tercero (**catering**) calcularán a razón de 0.70 centavos dólar por comida.

❖ **Ropa y Calzado:** Se planificará a razón de 22.00 CUC por trabajadores beneficiados al año

❖ **Portadores Energéticos:** Se dispone que para el Plan 2007 se aplique un conjunto de medidas que permitan mantener los niveles actuales de consumo o disminuir los mismos. **La demanda de Portadores Energéticos estará determinado por sus Índices de Consumo, vinculado a los Niveles de Actividad en Físico (Real 2006; Plan 2007; Estimado 2007; Plan 2008; Proyección 2009 y 2010).**

- El nivel de actividad que se presente en la Demanda para el año tendrá como unidad de medida un indicador físico previamente definido.
- Se tomarán los reportes de consumo del año antecedente, el estimado de consumo del año que transcurre y la solicitud del año analizado, para cada portador.
- El índice de consumo del año antecedente, calculado como el promedio del consumo real de ese año entre el nivel de actividad promedio de ese mismo año, será el **Índice de consumo efectivo**; este índice de promedio efectivo será reducido en el porcentaje que se determine para la planificación de cada año.
- El valor planificado de cada portador, será el índice de consumo efectivo por el nivel de actividad que se planifica para el año.
- Los precio de cada portador y su conversión serán:

#	Portadores	Conversión (L / ton)	P. Unitario	P. x ton
1	Combustible Diesel	1174.54	0.50	587.27 MN
2	Combustible Gas motor	1377.60	0.45	619.92 MN
3	Combustible Gas. regular	1358.33	0.55	747.08 MN
4	Combustible Gas. especial	1332.27	0.65	865.98 CUC
5	Lubricantes	1100.00	-	MN y CUC
6	Gas Licuado regular	1854.99	-	CUC
7	Energía Eléctrica	MWh	-	MN

Nota: para lubricantes, gas licuado y energía eléctrica el precio que defina el MEP.

Anexo de los indicadores economicos 2006



CODIGO	INDICADOR	MP	PLAN /06
01	VENTAS	MP	2473,5
	De ellas: Cobro de Agua	MP	2434,3
02	Servicio de Acueducto y Alcantarillado	MP	2434,3
03	<input type="checkbox"/> Residencial	MP	829,6
04	<input type="checkbox"/> Estatal	MP	1604,7
05	Servicio de Fosas	MP	
06	Servicio de Pipas	MP	37,3
07	Otros Servicios	MP	1,9
08	De Ellos: Limpieza de Rios, Canales, Zanjas.	MP	
09	Instalaciones de Acometidas	MP	
10	Otros Ingresos	MP	27,1
11	<input type="checkbox"/> Comedor y Cafeterias	MP	
12	<input type="checkbox"/> Venta de Alimentos	MP	
13	<input type="checkbox"/> Otros	MP	27,1
14	Ingresos Años Anteriores	MP	
15	Ingresos Financieros	MP	
16	TOTAL DE INGRESOS	MP	2500,6
17	Gastos de Operaciones	MP	1646,1
18	Gastos Generales y de Administración	MP	163,5
	De ello: Aporte al GEAAL	MP	
19	Gastos Financieros	MP	7,8
20	Gastos por Faltantes y Pérdidas	MP	
21	Gastos Años Anteriores	MP	
22	Otros Gastos	MP	
23	De ello: Comedor , Cafeteria	MP	
24	TOTAL DE GASTOS	MP	1817,4
25	Utilidad del Periodo	MP	683,2
26	Reserva para Contingencia (5%)	MP	34,2
27	Utilidad antes del Impuesto	MP	649,0
28	Impuesto sobre Utilidad (35%)	MP	227,2
29	Utilidad despues del Impuesto	MP	421,8
30	Utilidad o Retención para Inversiones	MP	126,5
31	Aporte por el Rendimiento de la Inversión	MP	295,3
32	TOTAL DE GASTOS POR ELEMENTOS	MP	1817,4
33	Materias Primas y Materiales	MP	17,7
34	Combustible	MP	17,0
35	Energia	MP	168,9
36	Salarios	MP	498,5
37	Otros Gastos de la Fuerza de Trabajo	MP	94,7
38	<input type="checkbox"/> Seguridad Social (14%)	MP	69,8
39	<input type="checkbox"/> Impuesto por la Utiliz. de la Fza. de Trabajo	MP	24,9
40	Depreciación de los Activos Fijos	MP	13,1
41	Otros gastos monetarios	MP	1007,5
42	De ello: Servicios Recibidos	MP	518,6
43	Otras Informaciones		
44	Garantia Salarial Personal Disponible	MP	
45	Cuentas Por Cobrar Al Inicio	MP	166,3
46	Cuentas Por Cobrar Al Final	MP	196,3
47	Ciclo de Cobro	DIAS	26
48	Promedio de Trabajadores	U	109
49	Valor Agregado	MP	1751,3
50	Productividad	PESOS	16067,0
51	Salario Medio	PESOS	381,1

Anexo 5 Modelo de Empleo e Ingresos

Entidad: _____

Ministerio de Economía y Planificación Propuesta		Empleo e Ingresos			
Organismo: I.N.R.H.		Organización:			
Estatal__		No Estatal__		Soc. Mercantil__	
				Emp.Mixta__	
Código	Indicadores	UM	Real	Estimado	Propuesta
1000	Valor Agregado	MP			
2000	Productividad del Trabajo	Pesos			
3000	Promedio de Trabajadores	Uno			
5000	Ingreso Monetario	MP			
5010	Fondo Salario	MP			
5020	Otros Ingresos Monetarios	MP			
5030	Salario medio mensual	Pesos			
5040	Ingreso Monetario Mensual	Pesos			
5050	Ingreso Monetario/Peso Valor Agregado	Pesos			

Anexo 4 Modelo de Programa de Empleo

PROGRAMA DE EMPLEO.

Propuesta

Entidad: _____

Ministerio de Economía y Planificación						Código:
Programa de Empleo			Organismo: INRH			
Propuesta _____			Organización:			Código:
Código	Indicadores	UM	Real	Plan	Estimado	Propuesta
10000	Valor Agregado (*)	MP				
20000	Productividad del Trabajo	Pesos				
60060	Ocupados Totales	U				
60070	Nuevos Empleos	U				
60075	De ellos: Permanentes	U				

**Anexo****Potencial de cobro de los servicios de Abasto de agua y Alcantarillado del Sector Estatal****CUP**

Sector	Cantidad de clientes		Cantidad de m3	Importe Agua	Importe subs.	Importe Agua total	Importe Alcant.
Residencial(M)	-	m	-	-	-	-	-
Residencial(T)	59.154	t	2.129.544	709.848,00	-	709.848,00	122.677,20
Comercial(M)	13	m	404.201	121.260,42	141.470,49	262.730,91	35.839,31
Comercial(T)	21		1.409.158	140.915,82	422.747,46	563.663,28	31.352,71
Industrial(M)	5	m	432.516	221.673,20	-	221.673,20	47.288,16
Industrial(T)	-		-	-	-	-	-
Salud(M)	1	m	178.000	115.700,00	-	115.700,00	34.710,00
Salud(T)	12		304.499	30.449,90	91.349,70	121.799,60	9.134,97
Educación(M)	2	m	61.882	40.223,30	-	40.223,30	12.066,99
Educación(T)	5		653.375	65.337,52	196.012,56	261.350,08	19.601,26
Hoteles(M)	1	m	15.560	15.560,00	-	15.560,00	4.668,00
Hoteles(T)	-		-	-	-	-	-
Otros(M)	2	m	20.376	6.112,80	7.131,60	13.244,40	1.833,84
Otros(T)	16		102.169	10.216,90	30.650,70	40.867,60	2.907,57
Sub total(M)	24	-	1.112.535	520.529,72	148.602,09	669.131,81	136.406,30
Sub total(T)	59.208	-	4.598.745	956.768,14	740.760,42	1.697.528,56	185.673,70
Total	59.232	-	5.711.281	1.477.297,86	889.362,51	2.366.660,37	322.080,00

CUC

Sector	Cantidad de clientes	Servicio	Cantidad m3	Importe Agua	Importe subs.	Importe Agua total	Importe Alcant.
	35	-	355.685	315.204		315.204	56.136
Comercial(M)	30	m	228.069	273.682,80	-	273.682,80	45.515,76
Comercial(PM)	-		-	-	-	-	-
Industrial(M)	4	m	122.992	36.897,60	-	36.897,60	9.695,88
Industrial	-		-	-	-	-	-
	-		-	-	-	-	-
	-		-	-	-	-	-
	-		-	-	-	-	-
Industrial(PM)	-	m	-	-	-	-	-
Hoteles(M)	1	m	4.624	4.623,60	-	4.623,60	924,72
Hoteles(PM)	-		-	-	-	-	-
Otros(M)	-	m	-	-	-	-	-
Otros(PM)	-		-	-	-	-	-
Sub total(M)	35		355.685	315.204,00	-	315.204,00	56.136,36
Sub total(PM)	-		-	-	-	-	-
Total	35		355.685	315.204,00	-	315.204,00	56.136,36

**Anexo :Consumos de Combustibles, Lubricantes y Grasas por Nivel de Actividad
Propuesta**

Entidad: _UEB Acued y Alcant Moa_____

UM: Tns

NIVEL DE ACTIVIDAD	DIESEL				
	Cantidad de Equipos	Kilome tros a recorrer	Nivel de Actividad	Real 2006	Real hasta Abril
Suministro de Agua	2	93312	15,6	7,939	1,505
Actividad Administrativa	1	15360	-	0,781	0,265
Mantenimiento	1	24190	30	9,399	3,913
Actividad Saneamiento	-	-		-	-
Otras Actividades	-	-		-	-
Grupos Electrogeños					
TOTAL	4	132862	45,6	18,119	5,683

NIVEL DE ACTIVIDAD	GASOLINA B-83				
	Cantidad de Equipos	Kilome tros a recorrer	Nivel de Actividad	Real 2006	Real hasta Abril
Suministro de Agua	1	34560	8,32	7,89	3,45
Actividad Administrativa					
Mantenimiento	1	32830	30	4,9	1,584
Actividad Saneamiento					
Otras Actividades					
TOTAL	2	67390	38,32	12,79	5,034

NIVEL DE ACTIVIDAD	GASOLINA REGULAR				
	Cantidad de Equipos	Kilome tros a recorrer	Nivel de Actividad	Real 2006	Real hasta Abril
Actividad Administrativa	1	38875	-	0,602	0,22
Mantenimiento					
Otras Actividades					
TOTAL	1	38875		0,602	0,22

NIVEL DE ACTIVIDAD	LUBRICANTES				
	Cantidad de Equipos	Kilome tros a recorrer	Nivel de Actividad	Real 2006	Real hasta Abril
Suministro de Agua	3	127872	23,9	0,26	0,05
Actividad Administrativa	2	54235		0,045	0,015
Mantenimiento	2	57020	30	0,306	0,18
Actividad Saneamiento					
Otras Actividades					
TOTAL	7	239127	53,9	0,611	0,245

**Estimad
o 2007**

19,6

4,8

9,1

-

-

33,5

**Estimad
o 2007**

9,7

6,33

16,03

**Estimad
o 2007**

5,52

5,52

**Estimad
o 2007**

0,6

0,33

0,406

1,336