

Procedimiento para la Planificación

HISTORIAL DE MODIFICACIONES

Revisión:	Fecha:	Motivo de las modificaciones:

Índice

No	Contenido	Páginas
1	Índice	2
2	Objetivos	3
3	Alcance	3
4	Referencias	3
5	Relación de Anexos	4
6	Responsabilidades	4
7	Definiciones	4
8	Desarrollo	5-35

2. Objetivos

1. Proporcionar un instrumento técnico - administrativo que norme la elaboración del Plan Técnico Económico y Social que se planifique con uniformidad, contenido y presentación que permita optimizar el cumplimiento de las atribuciones de la Organización y el funcionamiento de las Empresas e Instituciones de ciencia que la integran.
2. Lograr, con la adopción y manejo de los conceptos y elementos vertidos en este procedimiento, facilitar la elaboración del Plan de la Economía, contribuyendo con ello, a contar con herramientas técnicas que permitan a quienes lo elaboran, el conocimiento a mayor profundidad del funcionamiento de nuestra Organización y de las Empresas e Instituciones de ciencia que la conforman.
3. El objetivo fundamental de este manual, es ofrecer los lineamientos generales para el trabajo de planificación de la empresa estatal y los institutos de investigación, tanto para la organización y proyección de la actividad de ella misma, para asegurar su compatibilidad con los objetivos de los niveles superiores.

3. Alcance

Este procedimiento es aplicable a la Organización Superior de Dirección Empresarial Grupo Empresarial Agrícola con las Empresas e Instituciones de ciencia que lo conforman y sus Unidades Empresariales de Base, así como las Bases Productivas que son atendidas por nuestras Empresas.

4. Referencias

- Las Directivas para la elaboración del Plan y del Presupuesto del Estado del año en cuestión, aprobadas por el Gobierno.
- Instrucciones Generales para la elaboración del Plan emitidas por el MEP.
- Las Directivas específicas y complementarias emitidas por el MFP para la elaboración del Presupuesto del Estado.
- Indicaciones específicas para la elaboración del Plan y el Presupuesto del Estado 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.
- 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 por la Eficiencia Económica.

5. Relación de anexos

Anexo 1. Metodología para el llenado del modelo de presupuesto de la defensa, para el año 2019.

6. Responsabilidades

Es responsabilidad e los Directores Generales, aglutinar a todos los cuadros y especialistas que están al frente de cada categoría del plan, para que estos tributen los datos a incluir en el plan de cada año a las Direcciones Contables Financieras (Jefes de Planificación), para que el plan se pueda integrar y tenga una coherencia con los planes a mediano y largo plazo, teniendo en cuenta que el plan de cada año, se considera a corto plazo, donde se tenga en cuenta además los resultados de todos los indicadores (Productivos y Económicos) de años o etapas anteriores.

Es responsabilidad de los máximos Jefes a todos los niveles, por cuanto la integración es lo que le da fortaleza a lo planificado para cada etapa incluida la desagregación por UEB y por meses.

7. Definiciones

En el socialismo, la planificación no es sólo un proceso técnico, económico y organizativo que ayuda a las entidades; a encauzar sus acciones en el cumplimiento de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Es ante todo un proceso político ideológico, que expresa la voluntad de priorizar el aporte de las empresas estatales a la sociedad por encima de cualquier interés colectivo o individual y para asegurar el desarrollo de las empresas en correspondencia con los requerimientos de la economía nacional.

Organización Superior de Dirección Empresarial – “Es una organización que agrupa un conjunto de Empresas con sus Unidades Empresariales de Base y Unidades Presupuestadas, tiene personalidad jurídica, no ejerce funciones estatales, ni administra

directamente la producción de bienes y servicios de las empresas y unidades empresariales de base que agrupa.

El financiamiento de sus gastos, se lleva a cabo a partir de los aportes que las empresas y unidades empresariales de base realizan con Cargo a sus Costos, surgen por una necesidad organizativa y económica y deben aportar con su gestión beneficio práctico a las empresas y unidades empresariales de base que atienden.”

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.”

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.

Sistema de Planificación Empresarial

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 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.

8. Desarrollo

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 la proyección estratégica 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 presidente de la Organización Superior de Dirección Empresarial, 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, según corresponda, auxiliándose para ello del área de economía, y en correspondencia con las características de la actividad. Para ello, entre otras cuestiones, aprobará:

1. 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.
2. El flujo informativo a recibir de las empresas, institutos 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.
3. El contenido del plan anual de cada empresa, grupo o unión, está en dependencia de su objeto empresarial 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, etc. debe realizarse sobre la base de la mejora de los indicadores de eficiencia. Por ello, el análisis del proceso técnico – productivo de la entidad tiene que tomar, como elemento esencial, las soluciones más racionales y eficientes a las tareas económicas y productivas encomendadas.

En consecuencia, puede afirmarse que el aspecto básico de la eficiencia empresarial es

el estudio integral e interrelacionado, en cada una de las etapas del proceso de planificación, de los factores técnicos, organizativos, económicos y sociales que influyen en los resultados finales de la actividad de la entidad.

La evaluación de la **Eficiencia** en la empresa debe establecerse a partir de:

El análisis del nivel técnico – organizativo de la producción o servicios, que comprende, entre otros, el estudio de: indicadores específicos de eficiencia; la preparación técnica de la producción; la tecnología empleada, la organización del flujo productivo; el grado de especialización y cooperación de la producción; el cumplimiento de los trabajos de ciencia y tecnología y de introducción de nueva técnica (incluyendo la generalización de los logros reconocidos en los Fórum de Ciencia y Técnica); la estructura organizativa de la entidad, incluyendo la dirección; y la organización de la planificación, el registro y el control.

El examen de la utilización de los medios de producción, en el que debe diferenciarse el análisis de: la utilización de los activos fijos tangibles, donde debe valorarse el efecto de las nuevas inversiones sobre la eficiencia, la estructura de los fondos (productivos e improductivos), el estado técnico del equipamiento e instalaciones, el nivel de aprovechamiento de las capacidades y los fondos básicos y las causas de su subutilización y medidas a adoptar para incrementarla; y la utilización de los objetos de trabajo, con el objetivo de reducir, de manera sistemática, los gastos y en consecuencia, incrementar el ahorro de recursos materiales y financieros, por lo que deberá examinar la situación de las normas e índices de consumo y tecnológicas, la organización del aparato de aseguramiento (logística), la calidad de las materias primas y materiales y posibilidad de sustitución por otras más económicas, nivel de inventarios y su rotación, los sistemas de almacenaje y su protección, los medios de transporte, sus características y usos, entre otras.

El análisis de los recursos laborales y el salario, cuyo objetivo básico es revelar las reservas internas en el empleo de la fuerza de trabajo y la determinación de las medidas a implementar para incorporarlas al proceso productivo e incrementar la productividad.

Como parte del análisis de los Recursos laborales deberá prestarse especial atención a: la organización y normación del trabajo; la calificación y recalificación de los trabajadores; la estructura del empleo por categoría ocupacional, a la elevación y perfeccionamiento del nivel de los dirigentes, entre otras.

En cuanto al análisis del salario y los ingresos de los trabajadores deberá valorarse el sistema salarial vigente, la proporción de trabajadores que laboran con normas, el efecto de medidas salariales sobre la productividad y calidad del trabajo, evolución en el tiempo

del grado de cumplimiento y sobrecumplimiento de las normas, estudios de los factores que determinan desviaciones en la ejecución del fondo de salarios planificado y el cálculo de la economía o sobre gastos en función del cumplimiento del plan, en calidad y cantidad, entre otros.

El examen de la producción o servicio y su realización, permite profundizar en la composición interna de la producción y las principales regularidades del proceso técnico – productivo, así como analizar la satisfacción de las necesidades de los clientes y la población.

En cuanto a la regularidad (ritmicidad) de la producción deben examinarse las irregularidades en el suministro de sus insumos, el nivel de paradas de equipos por roturas imprevistas, la inadecuada organización del trabajo, de los flujos productivos y tecnológicos, los problemas de la programación del mantenimiento y las reparaciones, entre otros. Dado que la eficiencia en una empresa no es sólo resultado de la elevación de la rentabilidad, el ahorro de recursos y gastos, etc., sino que tiene que complementarse con la satisfacción oportuna de las necesidades sociales y de sus clientes, es indispensable analizar la satisfacción de la demanda y el nivel de cumplimiento de los encargos estatales y contratos económicos, determinando los problemas que hayan existido y las acciones a seguir para superarlos.

El análisis del costo de producción, que caracteriza las condiciones económicas bajo las cuales puede realizar la reproducción, a partir de la reposición de los gastos de trabajo vivo y pretérito, por lo que debe analizar, entre otros, los gastos de salario, la seguridad social, el consumo material, la Depreciación y otros gastos monetarios.

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.

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, etc.), 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.

Las principales tareas a ejecutar son:

Examen de los indicadores específicos de eficiencia de la actividad, incluyendo la calidad de la producción o servicios. Precisión de las acciones a seguir para su mejoría, considerando los resultados, según corresponda, en las restantes secciones del plan.

Necesidad y posibilidad de incrementar la calidad de la producción o servicios y de las materias primas, materiales y demás insumos (semillas, material genético, etc.)

empleados en ella. Medidas técnico – organizativas requeridas para ello.

Necesidad de sustitución de productos y servicios e introducción de nuevas producciones con mayor valor agregado o servicios de alta calificación. Diversificación.

Análisis de la demanda existente (Estado, población, Defensa, sus clientes, la exportación y la sustitución de importaciones, la producción intermedia e inversiones con medios propios) y los trabajos de mercadotecnia (previsiones de ventas). Posibilidad real técnica y organizativa para satisfacerlas con calidad, a tiempo y a precio competitivo. Comparación con las capacidades de producción o servicios de que se dispondrán.

Confección del plan de producción o servicios en unidades físicas, y proyección del nivel de ventas.

Precisar (o suscribir, según sea el caso) los contratos económicos con los clientes para garantizar la realización de la producción.

Se calculan los requerimientos de recursos materiales y naturales (agua, tierra, etc.) necesarios para asegurar los niveles de actividad proyectados, para lo cual debe: evaluar las normas de consumo, índices y cartas tecnológicas, según corresponda, comprobar su validez, actualizar las que sean necesarias y definir las tareas y medidas de ahorro a ejecutar; efecto de la introducción de los resultados de los programas e investigaciones sobre la sustitución de materias primas y materiales; examen de los desechos tecnológicos y su reducción, así como el posible destino de los mismos, incluyendo su reciclaje; análisis y validación de las normas de inventarios y el ciclo de rotación y determinación de los niveles de inventario.

Examen de los inventarios de productos ociosos y de los de lento movimiento y establecimiento de las vías para su más rápida liquidación o para minimizarlos, respectivamente; el estudio del sistema de registro y control de los recursos materiales y medidas a adoptar para evitar su desvío; requerimientos de maquinarias y equipos; precisión de las necesidades de consumo, por tipo de producto, sobre la base de las normas actualizadas; precisión del aseguramiento con los suministradores a través de los contratos económicos, priorizando la compra de productos nacionales siempre que cumplan los requerimientos de calidad, precio y competitividad; y determinación de los recursos monetarios (en divisas y moneda nacional) necesarios para la adquisición de los activos circulantes y su programación en el tiempo. Se planifican, también, los recursos destinados a los planes de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, Defensa, Inversiones, Seguridad y Salud de los trabajadores y el mejoramiento de sus condiciones de vida y trabajo.

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 y desarrollos, así como en la producción para inversiones con medios propios destinadas 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 y salario, 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, el plan financiero y el estado de resultados los recursos requeridos para la ejecución de las tareas inscritas en este plan.

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.

Cada organismo de la administración central del estado y consejo de la administración provincial, definirá la nomenclatura para el examen de la eficiencia, atendiendo a la rama y actividad en cuestión.

El balance energético desempeña un importante papel en la planificación energética de la entidad, en el que se incluirán todos los tipos de energía que produce (destinada, fundamentalmente, a su consumo en la propia entidad y en los casos que corresponda) e insume llevados a una unidad común de referencia convencional, en el que se deben considerar, entre otros: la energía eléctrica y térmica, los combustibles y las fuentes nuevas y renovables. Esto permite valorar la mayor efectividad y racionalidad energética y determinar las acciones a emprender para incrementarla, a partir del análisis de la sustitución de un tipo de portador por otro, de acuerdo a las peculiaridades tecnológicas de la empresa, el examen de las potencialidades de empleo de uno u otro portador y su efecto conjunto sobre el balance y la eficiencia de la empresa.

Debe incluir el uso no combustible de portadores energéticos, como puede ser el bagazo en la producción de tableros.

En general, en la planificación del consumo de portadores energéticos es válido lo

explicado para la planificación de los requerimientos de recursos materiales (ver este tema en “Plan de producción y servicios”). Es importante que en su planificación debe considerarse, además, la introducción de los logros del Programa Científico – Técnico, el Programa de Desarrollo de Fuentes Nacionales de Energía y las medidas del PAEC, entre otras.

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. En consecuencia, debe abarcar, entre otros aspectos, lo relacionado con:

La planificación, organización, dirección y control de la toma de decisiones sobre las líneas de productos, los precios, la promoción y los servicios de posventa (garantía, instalación, mantenimientos, reparaciones, etcétera).

Los canales y sistemas de distribución existente y a utilizar en el futuro (venta directa a los consumidores, a domicilio, intermediarios, ventas por correo, mercado electrónico), como uno de los aspectos fundamentales de la mercadotecnia. La red de comercialización existente, su ubicación racional y capacidades.

Las técnicas comerciales para mejorar la realización de la producción y la prestación del servicio, a la vez de elevar la eficiencia en el control y conservación de los recursos.

El mejoramiento de la gestión eficiente de la transportación hasta los almacenes y puntos de venta final, según sea el caso (formas de expedición, sistema de cargas, transporte multimodal, envases y embalajes, tipo de transporte, infraestructura existente y necesaria, etc.).

Las campañas de publicidad y promoción de productos o servicios, sus costos y efectos esperados, muy relacionadas con las de promoción del área de comercialización y la participación en ferias y eventos nacionales e internacionales.

Las tareas de relaciones públicas para mejorar la imagen de la entidad ante los consumidores (potenciales y actuales).

Los estudios de mercados, encaminados a conocer necesidades y preferencias de los potenciales consumidores y las tendencias del mercado.

Las proyecciones sobre precios deben ser revisadas por el área jurídica, pues pueden existir disposiciones legales que establezcan políticas al respecto, tanto en el país como en el exterior.

Como resultado del análisis de las tendencias del consumo y demás aspectos de este plan, entre otras, se elaboran las previsiones de venta a considerar en el plan de producción y servicios de la entidad y en los requerimientos de recursos materiales los destinados a esta sección.

Además, se incorporará al plan de: ciencia tecnología y medio ambiente las recomendaciones elaboradas por el área de mercadotecnia sobre la investigación, el diseño, desarrollo y prueba de nuevos artículos y servicios; en inversiones las nuevas capacidades, modernizaciones y cambios tecnológicos requeridos; en el presupuesto en divisas y el plan financiero los recursos requeridos para la ejecución de las tareas inscritas en este plan.

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.

Comprende la aplicación en la actividad de los resultados de los Programas nacionales, ramales y territoriales y los proyectos no asociados a programas, el Plan de generalización de logros y la ejecución de las investigaciones y desarrollos (I + D) que correspondan, la generalización de soluciones surgidas en los Fórum de Ciencia y Técnica, así como los recursos materiales y financieros que se destinarán a estos fines.

Tiene como tareas principales:

1. La planificación de las investigaciones científicas y los trabajos de desarrollo.
2. La modernización y el perfeccionamiento tecnológico; introducción de nuevos procesos, mecanización y automatización.
3. El desarrollo de nuevos productos y sustitución de los obsoletos. Sustitución de materias primas por otras más eficientes.
4. La elevación de la calidad, incluyendo el mejoramiento del diseño.
5. La planificación de los trabajos de normalización, metrología y control de la calidad.
6. La proyección de las medidas para perfeccionar la dirección y organización de la producción.
7. La programación de la compra y venta de patentes, “know – how”, etcétera.

Es necesario que tenga en cuenta las tareas de innovaciones y racionalización que ejecutan la Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores y las Brigadas

Técnicas Juveniles del centro, lo que deberá coordinar con ellas.

La elaboración de este plan tiene que observar el principio de la planificación integral de las tareas de ciencia y tecnología, de manera que estén cubiertas todas las etapas del ciclo, es decir, desde las investigaciones hasta la asimilación del logro por la entidad.

En tal sentido, la entidad tiene que establecer todas las coordinaciones que le resulten necesarias, incluidos los institutos de investigación, organizaciones de proyectos y diseños, entre otros.

En lo que respecta al medio ambiente, se planificarán las medidas y tareas para su protección, y se requiere de una rigurosa atención a este aspecto, esencialmente en la fase preparatoria del plan, así como la colaboración con las distintas entidades especializadas en esta esfera. Las principales tareas deben estar encaminadas a garantizar la protección de los suelos y las aguas terrestres y marinas, de la atmósfera, de los recursos minerales y forestales.

Se determina n las inversiones y demás recursos destinados a la solución de problemas de contaminación existentes, los que pudieran surgir por nuevas inversiones y los gastos para rehabilitación o mejoramiento de las condiciones ambientales.

El plan de ciencia, tecnología y medio ambiente se relaciona, fundamentalmente, con: el plan de producción y servicios por el efecto que la introducción de los logros y los resultados de los programas tienen sobre el incremento del nivel de actividad:

El mejor aprovechamiento de las capacidades, el aumento de la calidad, así como las pruebas de nuevos productos, a la par que puede proveer medios y equipos para la ejecución de las investigaciones y desarrollos; la determinación de los portadores energéticos y recursos materiales por vía de las tareas para el incremento del rendimiento de las materias primas y el ahorro de recursos y la introducción de nuevas materias primas, así como los recursos requeridos para la ejecución de investigaciones y la introducción de sus resultados y las medidas de protección del medio ambiente; con el plan de inversiones.

Al requerirse inversiones para la introducción de los resultados y la incorporación de nuevas técnicas y las tareas de protección del medio; el plan de empleo y salario por el incremento de la productividad del trabajo, los recursos humanos y su calificación; y con el estado de resultado planificado, el presupuesto en divisas y el plan financiero, que tienen que considerar los recursos financieros necesarios para la ejecución de las investigaciones, los desarrollos y su introducción, así como por el efecto de este sobre la eficiencia productiva y el incremento de los niveles de actividad y las ventas, además de los recursos necesarios para la protección del medio ambiente.

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.

Es necesario que las organizaciones empresariales integren el análisis y despeje de las necesidades de la Defensa al proceso general de planificación, en el que se evaluarán las posibilidades de satisfacerlas, incluyendo lo indicado en la carta del Ministro de Economía y Planificación del 27 de diciembre de 1999 y se elaborarán los planes para tiempo de guerra, en correspondencia con el nivel de aseguramiento que se alcance.

Se realizarán las tareas que se requieran para cumplimentar lo establecido en la Resolución Conjunta No. 1 MEP – MFP – MINFAR que norma la planificación y aseguramiento de las necesidades materiales y financieras relacionadas con la Ley No. 75 de la Defensa Nacional.

Las tareas de determinación y satisfacción de las demandas para la defensa se rigen por el procedimiento y calendario que ponga cada año en vigor el Ministerio de Economía y Planificación.

El resultado de los análisis de la satisfacción de las necesidades de la Defensa deberán considerarse en los planes de producción, empleo y salario, inversiones, en la determinación de las necesidades de recursos materiales, el presupuesto en divisas y el plan financiero, entre otros.

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.

Deben planificarse, también, las reparaciones capitales y el mantenimiento, a pesar de que este último no es propiamente inversión.

Este plan lo integran el “Plan de preparación de inversiones” y el “Plan de ejecución de inversiones”. En su confección debe partirse de los análisis realizados a partir de la proyección estratégica, así como de los Estudios de factibilidad aprobados y el financiamiento de que se disponga.

El plan de preparación de las inversiones incluye todo el proceso de preparación, fundamentación y aprobación de los objetivos inversionistas, según se establece en el “Reglamento del proceso inversionista” y sus principales objetivos son:

Garantizar la elaboración en tiempo y con la calidad requerida de los estudios de factibilidad y toda la documentación necesaria para asegurar la eficiencia de las inversiones.

Asegurar los recursos necesarios para la confección de la documentación preparatoria de las inversiones.

El plan de ejecución de las inversiones tiene entre sus principales objetivos:

1. Precisar el volumen de los gastos de inversión requeridos, así como su estructura tecnológica.
2. Elección de la tecnología a adquirir.
3. Garantizar que las capacidades a poner en explotación aseguren las tareas de la entidad.
4. Determinar y evaluar el volumen de inversiones en ejecución y la eficiencia del proceso inversionista.
5. Valorar los resultados económicos finales del proceso inversionista.

Las principales tareas a ejecutar en la confección del plan de inversiones son:

1. Análisis de la necesidad de incrementar los niveles de actividad y calidad, la sustitución de productos o servicios y la incorporación de otros nuevos, en correspondencia con la demanda previsible.
2. Exigencia de aumentar la eficiencia económica del proceso de producción y servicios.
3. Introducción de resultados de investigaciones y de nuevas tecnologías. Examen de la tecnología instalada y nivel de satisfacción de la demanda que se logra.
4. Análisis del nivel de utilización de las capacidades y los fondos básicos, causas de su baja utilización y medidas a adoptar para incrementarla. Acciones para eliminar los puntos de estrangulamiento (“cuellos de botella”) y mejorar la organización del flujo productivo.
5. Estudio de formas de cooperación de la producción o en la prestación del servicio con otras entidades para reducir o eliminar el proceso inversionista.
6. Estudio de los plazos de ejecución requeridos, el rendimiento de la inversión y demás indicadores de eficiencia de las inversiones.
7. El análisis de la fuerza de trabajo requerida y su calificación, tanto para la ejecución, en caso que corresponda, como para la puesta en explotación y asimilación de la inversión, así como la organización del proceso.
8. Análisis de los requerimientos financieros y sus posibles fuentes.

La planificación de las inversiones tiene que considerar el control del proceso inversionista en su conjunto, incluyendo el análisis periódico de los parámetros aprobados en el estudio de factibilidad, una vez puesta en explotación la misma hasta alcanzar la capacidad de proyecto.

Como parte de la elaboración de este plan, la entidad tiene que establecer todas las coordinaciones que le resulten necesarias, incluidas las entidades dedicadas a estudios de suelos, las

Organizaciones de proyectos y diseños, constructores y entidades bancarias, entre otros.

El plan de inversiones se vincula con el resto de las secciones del plan anual empresarial, por su propia naturaleza: con el plan de producción y servicios, dado que las inversiones son fuente para el incremento, desarrollo y perfeccionamiento de la actividad (en concordancia con la demanda de los productos o servicios de la entidad previsible para el período planificado), en tanto que la producción de bienes y servicios provee los proyectos, recursos materiales, equipos, etc. de la propia entidad para la ejecución de las inversiones; con la planificación de los portadores energéticos y los recursos materiales en el que deben contemplarse las necesidades de maquinarias, equipos y demás insumos para la ejecución de la inversión y su puesta en explotación; de empleo y salario, el que debe incluir los requerimiento de fuerza de trabajo, tanto para la preparación y ejecución de inversiones con medios propios.

Para garantizar su puesta en explotación, así como la capacitación de los trabajadores; el plan de ciencia, tecnología y medio ambiente, pues mediante el plan de inversiones se materializan los objetivos del desarrollo de la empresa, la introducción de los resultados investigativos y la protección del medio; con el estado de resultado planificado, porque la producción de bienes y servicios es la condición necesaria para asegurar los ingresos de la entidad y, de otra parte, porque en el estado de resultado planificado se reflejan los gastos necesarios para asegurar las tareas del plan de producción y servicios; el presupuesto en divisas y el plan financiero, dado que tienen que considerar los recursos financieros necesarios para la ejecución del proceso inversionista, como por el efecto de este sobre la eficiencia productiva y el incremento de los niveles de actividad y las ventas.

EMPLEO Y SALARIO: Agrupa el análisis y medidas de organización del proceso, estructuras, plantillas, normación del trabajo, estudios de flujos tecnológicos, eficiencia en el uso de la fuerza de trabajo, la atención al hombre, estudios de sistemas de pagos y estímulos, actualización de los reglamentos de evaluación del desempeño, idoneidad, los planes de capacitación en nuevas tecnologías y conocimientos requeridos para alcanzar los objetivos productivos que se propone la entidad.

Las tareas principales en la elaboración de este plan son:

El incremento de la productividad del trabajo, punto de partida para la confección del plan de empleo y salario, a partir de: la elevación del nivel técnico de la productividad, el

perfeccionamiento de la dirección y organización de la producción y el trabajo; la normación del trabajo; la atención al hombre y el mejoramiento de las condiciones de vida y trabajo; el análisis de las formas de participación de los trabajadores en la dirección y gestión empresarial, su efectividad y medidas para mejorarla; la variación del volumen y estructura de la producción o servicio; el redimensionamiento de capacidades; la puesta en explotación de nuevas capacidades, mecanización y automatización del proceso y la asimilación de nuevas tecnologías. Especial atención debe prestársele al estudio, detección y control de las reservas existentes para el aumento de la productividad del trabajo.

Considerando los resultados del trabajo anterior, se planifica la necesidad de trabajadores, por categoría ocupacional, que debe garantizar la más racional y eficiente utilización de la fuerza de trabajo y la reducción de los gastos de trabajo vivo. Se examinarán los posibles trabajadores disponibles por cambios en el proceso productivo y las medidas de redimensionamiento, en los casos que procedan y se determinarán las acciones a seguir con los trabajadores que no resulten necesarios.

Precisión de las necesidades complementarias de trabajadores y aquellos a contratar para los períodos de actividad pico, garantizando la óptima utilización de las contrataciones por tiempo indeterminado, en los casos que correspondan. También debe tenerse en cuenta la adecuada calificación de la fuerza de trabajo y las necesidades de calificación o recalificación para asimilar nuevas tecnologías o producciones.

La planificación del salario de los trabajadores, a partir de mejorar la correlación entre la variación de la productividad del trabajo y el salario medio de los trabajadores. En todo ello se examinarán las condiciones que requieran crearse para la aplicación de sistemas de pago y estímulos más efectivos y racionales. Se ha de tener presente que no procede planificar salarios por sobrecumplimiento.

Se relaciona, prácticamente, con las restantes secciones del plan: la eficiencia, en cuanto al empleo más racional de la fuerza de trabajo y las medidas para su consecución; el plan de producción y servicios, mediante el aseguramiento de los recursos laborales para cumplir las tareas productivas y el nivel más racional del empleo de la fuerza de trabajo; el plan de ciencia y tecnología, debido a que la elevación del nivel técnico de la producción, el perfeccionamiento de la tecnología y los procesos productivos, la aplicación de los resultados de los distintos programas científicos y la ejecución de las investigaciones y desarrollos y su aplicación contribuyen al incremento de la productividad y requieren de niveles superiores de calificación.

Las inversiones, por vía de garantizar el personal con la formación técnico – profesional requerida con la puesta en marcha de nuevas capacidades y la recalificación del existente

para la asimilación de nuevas tecnologías, a la par que estas inciden sobre el aumento de la productividad del trabajo; la seguridad y salud de los trabajadores, dada su relación directa con este recurso; el estado de resultado planificado; y el presupuesto en divisas (en los casos que corresponda) y el plan financiero, dadas las proporciones existentes entre el crecimiento de la productividad del trabajo y el salario medio, cuya adecuada correlación contribuye a la reducción de los costos de la entidad.

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, entre los que se encuentran: la actualización (o elaboración) de las normas de consumo de los medios de protección individual por puesto de trabajo, la adquisición de los medios de protección, los trabajos en maquinarias y locales para evitar riesgos y mejorar las condiciones de vida y trabajo.

Las principales tareas a ejecutar para la elaboración de este plan son:

1. Análisis de las causas de los accidentes ocurridos y recomendaciones de medidas a adoptar.
2. Identificación y evaluación de los riesgos, de acuerdo a las características de la entidad y niveles de riesgo; acciones a seguir para eliminarlos.
3. Revisión del estado de aplicación de las normas de seguridad de carácter general establecidas y elaboración o actualización de las empresariales que se requieran, de acuerdo a las características técnico – productivas de la entidad y niveles de riesgo.
4. Planificación de los medios y equipos de protección individual, definición de las prioridades en su adquisición, distribución e instalación (caso de requerirse), según las posibilidades materiales y financieras.
5. Programa de chequeo médico pre - empleo y periódico en las ocupaciones que lo requieren. Control higiénico sanitario.
6. Determinación de las vías y métodos de capacitación en función de las medidas de seguridad y salud en el trabajo.
7. Costo de las medidas de seguridad y salud en el trabajo.
8. Elaboración del programa de trabajo anual para el control de riesgos.

Se relaciona con otras secciones del plan, entre ellas: el plan de producción y servicios, por proveer medios y equipos confeccionados en la propia entidad; con la determinación de los recursos materiales en el que deben contemplarse las necesidades de medios de protección, equipos y demás insumos; las inversiones, por vía de garantizar equipos y otros medios de protección necesarios; el empleo y salario.

Considerando que es la protección de la fuerza de trabajo el principal objetivo del plan de seguridad y salud, a la par de la capacitación que se requiere; y el presupuesto en divisas (en los casos que corresponda) y el plan financiero, y el estado de resultado, que

garantizan los recursos para la ejecución de las acciones planificadas, en tanto las medidas de seguridad y salud contribuyen a la reducción de los costos por accidentes del trabajo.

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 lo confeccionan las entidades que operan en esa moneda, total o parcialmente, mostrando todas las fuentes de que dispondrán para el período planificado y los destinos que proponen para ellas, bien sean los que generan o que se le asignan. Además, cuando corresponda, mostrarán el aporte en divisas y los destinos que propone para el mismo.

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.

En la estructura de los ingresos se potenciará el incremento de las exportaciones y su diversificación con la introducción de nuevos productos con mayor valor agregado y servicios de alta calificación, como resultado de una política comercial que posibilite la ampliación e incorporación a nuevos mercados.

En la estructura de los gastos se reducirá, progresivamente, el componente importado de las producciones y servicios como resultado de una correcta política de sustitución de importaciones.

Por su naturaleza, ocupa un papel importante en la planificación, y tiene una estrecha relación con las restantes secciones del plan, al igual que el plan financiero (para mayor detalle ver "Plan financiero").

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.

Por su contenido se relaciona con todas las secciones y aspectos del plan empresarial: con el plan de producción y servicios, los recursos materiales y los portadores energéticos, inversiones, empleo y salario y ciencia y tecnología, entre otros.

PLAN DE COSTO, GANANCIA Y RENTABILIDAD: 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.

Por su naturaleza, el plan financiero ocupa un lugar central en el proceso de planificación, en estrecha relación con las restantes secciones del plan, a saber: con la eficiencia, porque al definirse esta como la relación entre los resultados y los gastos, influye en última instancia en los ingresos netos de la entidad, lo que constituye el punto de partida del plan financiero.

Con el plan de producción y servicios, porque la producción de valores de uso es la condición necesaria para la realización y por tanto, para asegurar los ingresos primarios de la entidad y, de otra parte.

El plan financiero debe garantizar el financiamiento necesario para asegurar las tareas del plan de producción y servicios; con la determinación de los portadores energéticos y los recursos materiales porque es el plan financiero el que da respuesta a las fuentes de financiamiento para asegurar el flujo ininterrumpido de materias primas y materiales para el proceso productivo, así como el mantenimiento de los límites programados de inventarios; con el plan de inversiones.

Este resuelve las fuentes de financiamiento que aseguran la ejecución de los objetivos inversionistas; con el plan de empleo y salario, porque una parte de los medios monetarios que reciben los trabajadores se forma a cuenta de fondos descentralizados a disposición de las entidades; con los planes de mercadotecnia, ciencia, tecnología y medio ambiente, defensa, al considerar los recursos financieros necesarios para cumplir los objetivos y tareas proyectados en los mismos; y el presupuestos en divisas, al ser el plan financiero el resumen de toda la actividad económica de la Entidad y abarcar ambas monedas.

Las principales fases de la elaboración del plan anual y períodos de trabajo se sintetizan

a continuación.

Trabajos preparatorios

Como preparación del proceso de elaboración del Plan Anual, y desde principios del año anterior al planificado, las empresas actualizan los planes de negocios y, en particular, sus proyecciones a mediano plazo, sobre la base de los niveles de eficiencia proyectados, lo que les permite profundizar sobre el entorno previsible e iniciar la adopción de las medidas que sustenten su propuesta de Plan Anual.

En esta etapa del trabajo han de abordar un conjunto de acciones, entre ellas:

1. El análisis del cumplimiento de la Resolución Económica del V Congreso del Partido y las acciones a ejecutar para alcanzarlas.
2. El examen de la eficiencia económica alcanzada y las medidas que deben adoptar para su incremento sostenido, incluyendo el reordenamiento de la producción y el redimensionamiento empresarial, de manera que las tareas relacionadas con el aumento de la eficiencia sean el objetivo principal del plan y el punto de partida para su elaboración.
3. El análisis de los estados financieros y las medidas para mejorar los resultados alcanzados, así como para mejorar la calidad y oportunidad de la contabilidad.
4. Las conciliaciones con sus clientes y suministradores que requieran para la correcta fundamentación de su propuesta de plan, así como establecer la política de suministros a aplicar para garantizar el abastecimiento adecuado y evitar interrupciones innecesarias. Estos resultados servirán para la concertación de los contratos económicos.
5. El examen de los logros del Programa Científico – Técnico y del Movimiento del Fórum de Ciencia y Técnica, precisando aquellos con posibilidad de incorporar en el año planificado.
6. La realización de los estudios de apoyo que les encomiende el nivel superior, así como otros que le sean necesarios.
7. La actualización de otras proyecciones a mediano plazo de que dispongan.
8. Además, y en los casos que correspondan, interactuaran en paralelo con el organismo superior en aras de conjugar los objetivos de la entidad con los intereses del Gobierno, creando un flujo de información en ambos sentidos.

Elaboración de las indicaciones específicas y de directivas para la presentación de las propuestas por sus empresas.

Los Jefes de las entidades emiten las Indicaciones Específicas para la elaboración de sus propuestas de Plan del próximo año a inicios del año anterior al planificado. Posteriormente, en el mes de mayo, las precisarán, sobre la base de las Directivas para la elaboración del Plan y del Presupuesto del Estado emitida por el CECM, las Instrucciones Generales para la elaboración del Plan emitidas por el MEP y las Directivas específicas

emitidas por el MFP.

En las Indicaciones Específicas, el organismo precisará las Directivas que se deberán alcanzar en el próximo año por las empresas y el cronograma de trabajo que encauce el proceso de planificación. Para la preparación de las Directivas, el organismo considerará en sus objetivos básicos el cumplimiento de lo establecido en la Resolución Económica, las Directivas para la elaboración del Plan y el Presupuesto emitidas por el Gobierno, su valoración de cómo se enmarcan los objetivos de la empresa en los Programas Estratégicos de Desarrollo Económico que se hayan aprobado por el Consejo de Ministros u otros planes de desarrollo en que participe y las definiciones preliminares de producción o servicios seleccionados, proceso éste que se ha de caracterizar por un fluido intercambio de criterios con las organizaciones que se les subordinan.

Entre las indicaciones específicas se incluirá la orientación acerca del financiamiento de los gastos de las organizaciones superiores de dirección empresarial por las empresas y unidades empresariales de base que agrupa (monto total, etcétera).

Elaboración de la propuesta de plan por el nivel empresarial

Como continuidad del proceso iniciado en la fase preparatoria, el nivel empresarial confecciona su propuesta de plan anual, considerando de requerirse, la actualización de la proyección estratégica, los resultados de los trabajos preparatorios, las derivaciones del control del plan del año en curso, los estudios de mercado, el pedido estatal y los contratos económicos firmados y que comprendan el período planificado, así como las Indicaciones específicas que haya podido recibir de su organismo.

La definición de los niveles de actividad a corto plazo está estrechamente vinculada con el incremento de la eficiencia y la disponibilidad y utilización racional de los portadores energéticos, los recursos materiales y la fuerza de trabajo, constituyendo estos últimos factores limitantes.

En la definición de las proyecciones a corto plazo de los niveles de actividad también influyen elementos vinculados con la gestión económica, como es el entorno en que se expresan las operaciones de compra y venta, es decir si son realizadas directamente o a través de otra entidad o el nivel superior; si se tiene posibilidad de elección de suministros a partir de su capacidad adquisitiva o si los mismos le son asignados; si posee fuentes propias de financiamiento, y otras referidas al real grado de autogestión operativa conque cuente.

Durante el proceso de elaboración del Plan anual empresarial se realizarán las siguientes valoraciones, que deben fundamentarse en la presentación de la propuesta:

1. Análisis de la eficiencia considerada en la propuesta, fundamentada mediante

indicadores generales y propios de cada una de las actividades. La gestión en general de la empresa no puede sustentarse en deterioro en relación con el año precedente o con la tendencia de los últimos años para aquellas actividades en que esto resulte aconsejable. Para ello se considerará:

2. Correlación positiva entre la variación de la productividad del trabajo y del salario medio de los trabajadores.
3. Reducción del costo por peso de ventas al compararse contra períodos anteriores, salvo casos muy justificados en los que deberá elaborar una fundamentación económica detallada.
4. Disminución del costo (gasto) en divisas por peso de ventas en divisas contra períodos anteriores, con una evaluación similar al punto anterior.
5. Reducción del índice de consumo físico de portadores energéticos para las principales producciones y servicios de la entidad, calculado por el total de la energía consumida por cada unidad física, así como de la intensidad energética en valor (divisas), calculada por el total de energía consumida por cada unidad en valor.
6. Minoración del gasto en divisa de las producciones en relación con el precio de importación. Como regla no debe producirse ningún producto cuyo gasto de producción en divisa sea superior al precio de importación. Cuando por causas justificadas no pueda cumplirse esta condición, el organismo al que se subordina la organización someterá a la consideración del MEP y el MFP la causa que lo provoca, con una evaluación detallada que incluya la ficha de costo en divisas, quienes de conjunto adoptarán las decisiones que correspondan.
7. Elevación de las ventas y utilidades del período respecto al anterior. En aquellos casos en que por razones justificadas ello no sea posible deberá, siempre, incrementarse la eficiencia de la organización empresarial.
8. Examen de la rentabilidad y la situación financiera de la organización económica, tomando en cuenta la evolución de las utilidades y los subsidios por pérdidas y medidas para reducir éstos. Análisis de la eficiencia en el uso del capital de trabajo, y en particular en lo que atañe a las cuentas por cobrar y pagar e inventarios.
9. Valoración del cumplimiento de las Directivas Específicas emitidas por su organismo.
10. Perspectivas del mercado externo e interno, este último en ambas monedas. Análisis del comportamiento de los principales niveles de actividad, en particular de aquellos que constituyen producciones y servicios seleccionados. Examen de las relaciones inter empresariales que puede establecer o perfeccionar para potenciar las exportaciones e incrementar su efectividad económica.
11. Fuente de financiamiento en divisas de las producciones y servicios consideradas, precisando: recursos generados por la propia entidad, financiamiento central, créditos netos u otros.
12. Evaluación de la utilización de las capacidades productivas o de servicios,

incluyendo, cuando proceda, su redimensionamiento.

13. Caracterización del plan de inversiones y su eficiencia, con énfasis en su financiamiento en divisas y en moneda nacional.
14. Las empresas, como norma, deben elevar sistemáticamente sus resultados económicos, conjugando la reducción de los costos, gastos indirectos y el logro de mayores niveles de utilidades.
15. En el caso de las empresas no rentables a las que se les subsidia la pérdida, éstas deben ser inferiores a las del año precedente, en correspondencia con el plan de reducción y eliminación de pérdidas que se ha elaborado.
16. El nivel empresarial tiene la obligación de realizar las conciliaciones con sus clientes y suministradores y concertar los contratos económicos para concretar los objetivos productivos y de servicios que considerará en su plan. En los contratos que suscriba deben estar claramente definidas los derechos y obligaciones de las partes y demás condiciones inherentes al mismo (cantidad, calidades, precios, plazos de entrega, condiciones de embalaje y transportación, etcétera).
17. En este período, las empresas han de elaborar planes de contingencia, complementarios al plan anual empresarial, en los que prevean la respuesta probable a posibles acontecimientos que afecten la ejecución de la proyección elaborada.

Cada nivel del sistema, adecuará lo antes establecido en las Indicaciones Específicas a sus empresas y unidades, basándose en las características de las actividades en cuestión. La conclusión de la propuesta de plan por las empresas debe enmarcarse en el primer semestre del año anterior al planificado.

Análisis por los colectivos laborales

En las actuales condiciones en que se perfeccionan los cambios en los métodos de planificación y gestión encaminados a una mayor descentralización en la precisión de las metas y los recursos para su aseguramiento, la participación de los trabajadores es un elemento de suma importancia en el proceso de elaboración, ejecución y control del plan y el presupuesto, tanto en el orden político como económico, por lo que es imprescindible profundizar en su organización y desarrollo, para lograr su efectividad.

El objetivo es que los trabajadores aporten sus experiencias, iniciativas y criterios y propongan las medidas que propicien el aumento de la eficiencia, durante el proceso de elaboración del plan anual empresarial y antes de su defensa ante la Junta de Gobierno o el Nivel Superior, según corresponda.

Éste proceso se organizará sobre las siguientes bases:

1. El Ministerio de Economía y Planificación y la Central de Trabajadores de Cuba examinarán la experiencia de los procesos realizados anteriormente y acordarán su organización, contenido y el plazo para su realización.

2. A partir de los resultados anteriores, la Central de Trabajadores de Cuba y los sindicatos correspondientes orientarán la participación de los trabajadores, de acuerdo con los organismos y entidades, en cuanto a los plazos y formas de realizarla.
3. Se flexibilizará y descentralizará, al máximo posible, la participación de los trabajadores en la elaboración del plan, teniendo en cuenta las características de cada instancia y entidad.
4. El aspecto central a discutir en cada lugar es la eficiencia económica a alcanzar y la utilización más racional de los recursos disponibles, así como el estricto control de los mismos.
5. Los criterios y medidas que contribuyan a elevar la eficiencia se incorporarán al plan de las entidades de base. En cada lugar, la administración es la responsable de incluir los criterios de los trabajadores en el plan, si proceden, y explicar a los colectivos laborales las variantes que pudieran diferir de las propuestas que hayan formulado.
6. En los casos que correspondan, la administración del nivel empresarial entregará las propuestas de los colectivos laborales al organismo para su consideración en el plan.
7. Las administraciones y los sindicatos prestarán especial atención a la participación de los trabajadores en la propuesta de plan en aquellas entidades económicas que desempeñan un papel principal en producciones y servicios priorizados de la economía y que cuentan con recursos e insumos.

Análisis con el gobierno del territorio

Como parte del proceso de elaboración o actualización de los planes de negocios o en la etapa de preparación de la propuesta de plan anual, y previo a su examen y aprobación en el Consejo de Dirección de la entidad, las empresas de subordinación nacional y los gobiernos territoriales deben realizar intercambios de información considerando el interés de ambas partes, durante el mes de junio.

Los gobiernos territoriales para realizar el análisis integral de la actividad económica de su demarcación, muy especialmente en el balance de los recursos locales, deberán recibir la información necesaria de las empresas, tanto en el momento de elaborarse las propuestas de plan como después de conformadas, entre las que se encuentran la referida a:

1. Las principales producciones y servicios, incluyendo los fondos exportables.
2. Niveles de ventas y utilidades del período.
3. La necesidad de fuerza de trabajo y el fondo de salarios.
4. Las principales inversiones que se ejecutarán (de continuación e inicio).
5. La utilización de los recursos naturales y la conservación del medio ambiente.
6. Los indicadores seleccionados del Plan Turquino – Manatí, en los casos que proceda (aparecen en las Instrucciones metodológicas para la elaboración del plan que emite el Ministerio de Economía y Planificación).

Es muy importante insistir que las acciones de las empresas tienen profundas implicaciones en el territorio sobre aspectos económicos y sociales, y, por lo tanto, tienen la responsabilidad de coordinar y conciliar con las autoridades territoriales las soluciones pertinentes a los problemas que enfrenten.

Defensa de la propuesta de plan anual ante la junta de gobierno o, en caso de no estar constituida, ante el organismo

El Director General de cada empresa defenderá su propuesta de plan y presupuesto ante la dirección de la organización superior empresarial, para su aprobación en primera instancia. En ese análisis deben participar dirigentes y especialistas de las empresas que sean invitados.

Con posterioridad, y de estar constituida la Junta de Gobierno, el Director general de cada empresa defenderá ante esta su propuesta de plan y presupuesto y el Director general de la organización superior de dirección empresarial defenderá su propuesta de presupuesto de gastos planificados y de presupuesto en divisas, entre los meses de julio y agosto.

En este análisis deben participar los jefes y especialistas del grupo, unión o empresa que sean invitados por la Junta de Gobierno.

Las Juntas de Gobierno comprobarán que las organizaciones económicas cumplan las orientaciones y normativas impartidas por el Gobierno, el MEP y el MFP para la planificación económica del próximo año y la adecuación de los estimados del año. Se propondrá el aporte no tributario por el rendimiento de la inversión estatal y se examinarán los impuestos y contribuciones que realizará la empresa y los subsidios a recibir del Presupuesto, ya sea por pérdidas o por productos.

También serán analizadas las reclamaciones hechas por las empresas sobre la cuantía a aportar a las organizaciones superiores de dirección, a fin de financiar sus gastos corrientes.

Especial atención se le prestará al examen de los indicadores que una vez aprobado el Plan de la Economía, se emiten con carácter directivo, como expresión de la voluntad Gubernamental, incluyendo los aportes en divisas. El análisis deberá ser integral y encaminado a la búsqueda de la máxima eficiencia de la empresa.

Las Juntas de Gobierno informarán los resultados y acuerdos adoptados en el análisis de la propuesta de plan de las empresas a los Ministros o Presidentes de los CAP, según corresponda.

Esta defensa de la propuesta de plan y sus presupuestos deberá realizarse con antelación a la presentación del plan de los organismos al MEP, a fin de asegurar que, de existir cambios, éstos se puedan realizar con la debida participación de los factores empresariales.

Presentación de las propuestas de plan y presupuesto por organizaciones empresariales superiores y empresas

Las organizaciones superiores de dirección empresarial y empresas en lo que a cada una corresponda, brindarán a los organismos la información establecida en las Indicaciones Específicas para la elaboración del plan y presupuesto para el próximo año, una vez recibida la conformidad de la Junta de Gobierno, hasta agosto.

Cada Director general de empresa y de organización empresarial superior defenderá su propuesta de plan y presupuesto ante su organismo. Se analizará el cumplimiento general de las indicaciones y Directivas aprobadas por el Gobierno, el MEP el MFP y el organismo y se aprobará la propuesta de proceder.

Aprobada la propuesta por el Jefe del organismo, constituye el plan de la organización empresarial para el próximo año, el que, no obstante, podrá ser reformulado en los meses siguientes previo al comienzo del año planificado, de existir elementos de significación que hagan variar los criterios tenidos en cuenta en su conformación.

Tal proceder garantiza que al inicio del año toda empresa estatal disponga de su plan anual. De forma similar, una vez emitido el Plan por el MEP y la notificación por el MFP, según se detalla más adelante, el Presidente del OSDE ratificará o modificará los indicadores que le aprobó antes a cada empresa, la que de ser necesario realizará las adecuaciones en el plan, a inicios del año planificado.

Posteriormente, los jefes de los organismos presentarán, según lo establecido en las indicaciones generales y las directivas, al:

Ministerio de Economía y Planificación la propuesta de plan (en la primera decena del mes de septiembre) que contiene:

1. Indicadores de eficiencia económica.
2. Niveles de producción y servicios.
3. Plan de Comercio Exterior y Presupuestos en Divisas.
4. Portadores Energéticos.
5. Plan de Inversiones.
6. Plan de Empleo y salarios.
7. Demanda de Alimentos.
8. Ropa y Calzado.

9. Plan de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente.
10. Plan de la Defensa.
11. Presupuesto para la Atención a cuadros de la Organización Superior.
12. Y los aspectos sectoriales que correspondan a cada organismo.

Todo ello acompañado del informe de fundamentación de la propuesta de plan.

Ministerio de Finanzas y Precios el Anteproyecto de presupuesto de la actividad empresarial (a fines del propio mes) para el próximo año, que comprende:

1. Indicadores seleccionados de la actividad empresarial.
2. Balance de ingresos y gastos (MINAG).
3. Anteproyecto de presupuesto (actividad empresarial y presupuestada).
4. Balance de ingresos y gastos Plan Turquino Manatí.

Y el informe valorativo que acompaña a cada modelo del anteproyecto de presupuesto.

Al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social el plan de estimulación material en divisas.

Y al Buró de Convenciones le presentarán el Plan de Eventos en el mes de mayo.

En caso de no aprobarse por el MEP o MFP la propuesta recibida, el organismo analizará los cambios a introducir con sus grupos, uniones y cada una de las empresas, coordinando las rectificaciones y adecuaciones en las empresas correspondientes, comunicándolos posteriormente al MEP o MFP.

Emisión del plan y notificación del presupuesto

Una vez aprobados por la Asamblea Nacional del Poder Popular los Lineamientos del Plan de la Economía y la Ley del Presupuesto para el próximo año, el Ministerio de Economía y Planificación emite el plan, que contiene de manera general:

1. Niveles de actividad seleccionados.
2. Plan de Comercio exterior de bienes y servicios – Exportaciones de bienes, servicios turísticos y otros servicios
3. Indicadores directivos y generales de los presupuestos en divisas.
4. Inversiones: tabla general, divisa para inversiones.
5. Indicadores de trabajo y salarios.
6. Asignación física de alimentos, azúcar, mieles y alcoholes, piensos y sus materias primas y madera.
7. Reforzamiento alimentario en divisas.
8. Ropa y calzado.
9. Aseguramiento de las actividades de la Defensa.
10. Eventos en Cuba.

Ministerio de Finanzas y Precios notifica el subsidio por pérdida y otras transferencias al sector empresarial que se decidan emitir.

Ratificación o modificación de los indicadores al nivel empresarial

Posterior a la emisión del plan y la notificación de las transferencias al sector empresarial, los Ministros e indicadores aprobados a las organizaciones económicas con anterioridad, diferenciando los que corresponden a la satisfacción de las necesidades de la Defensa, así como los niveles de actividad y aseguramiento para las empresas y entidades radicadas en las áreas de montaña, garantizando el estricto cumplimiento de lo aprobado.

Adicional a los emitidos centralmente, los organismos podrán incluir otros indicadores de obligatorio cumplimiento para el nivel empresarial, fundamentalmente sobre aspectos vinculados con la eficiencia, que le permitan ejercer la dirección y el control de la actividad de las entidades. Las actividades no emitidas por el Ministerio de Economía y Planificación los organismos podrán definir las con el detalle que requieran para ejercer la dirección y el control de las mismas y las entregan al nivel empresarial.

Los indicadores directivos, límites, y otros que se entreguen a las empresas y grupos empresariales tienen que estar aprobados, mediante firma, por el Ministro del organismo central o Presidente del Consejo de la Administración correspondiente.

Precisión del plan anual empresarial

Se consideran **indicadores directivos** para las empresas, según corresponda,

1. Los niveles de actividad de producciones o servicios seleccionados, incluyendo los destinados a la exportación, que es el compromiso estatal de la empresa y que son de obligatorio cumplimiento.
2. Las ventas o facturación.
3. La utilidad después de impuestos.
4. Los indicadores directivos de los presupuestos en divisas: aporte neto y su distribución, así como el aporte en productos y servicios.

Se consideran **indicadores límites** los siguientes:

1. El financiamiento central.
2. El marco financiero de gastos en divisas emitido por el Ministerio de Economía y Planificación o determinado por los niveles superiores a la empresa para portadores energéticos, inversiones, estimulación, reforzamiento y gastos de alimentos y ropa y calzado. Para el reforzamiento y gastos de alimentos y ropa y calzado es también indicador límite la norma o per cápita.
3. Índice de gasto-ingreso en divisas
4. Presupuesto de la inversión, en moneda total y divisas.

5. Fondo de salarios por peso de valor agregado, cuyo resultado debe ser menor de 1 e inferior, o al menos igual al real del año anterior.
6. Correlación salario medio / productividad del trabajo; debe ser inferior a 1.
7. También se consideran indicadores límites las asignaciones de productos que se balancean centralmente, incluyendo los equipos automotores, que se asignan físicamente a partir de un balance central o territorial.
8. El aseguramiento de las actividades de la Defensa.
9. Eventos nacionales y extranjeros a efectuar.

Complementariamente, las empresas recibirán **indicadores cálculo** de los presupuestos en divisas, a saber: Impuesto sobre utilidades; Créditos; Pagos de deudas; Disminución de los días de inventario; y Reducción del ciclo de cuentas por cobrar.

En las Directivas Específicas los organismos podrán definir, adicionalmente, **otros indicadores** de obligatorio cumplimiento, fundamentalmente sobre aspectos vinculados con la eficiencia, que le permitan ejercer la dirección y el control de la actividad de las entidades. Los organismos precisarán indicadores de acuerdo a las características propias de las empresas que se le subordinan y que clasifican en distintos sectores y ramas de la economía o de otras que tienen condiciones muy específicas.

A inicios del año planificado, las entidades económicas incorporarán a su plan anual las adecuaciones que se deriven de las decisiones centrales expresadas en los indicadores directivos, límites, seleccionados y otros que haya recibido del organismo y lo someterán a la consideración del Consejo de Dirección de esa instancia para su aprobación en primera instancia. Al unísono, actualizarán, en lo que corresponda, sus planes de contingencia.

Los principales indicadores y aspectos del plan de las organizaciones económicas serán el del organismo central o Presidente del Consejo de la Administración, según corresponda, y

En consecuencia, cualquier modificación que se requiera hacerle al plan (principales indicadores y aspectos) durante el transcurso del año, deberá ser aprobada por el nivel que aprobó el plan inicialmente.

El nivel empresarial precisará los principales indicadores económicos de su plan anual en períodos más cortos (trimestre, mes, etc.) con la finalidad de poder ejercer la dirección y el control de la actividad económica de manera más efectiva, para lo que tendrá en cuenta los contratos económicos que haya firmado u otros acuerdos adoptados con sus clientes y suministradores.

En Asambleas de Afiliados del Sindicato, la administración informará el plan definitivo de la unidad (empresa, fábrica, taller, brigada, etc.) para su análisis, aprobación y definición

de las acciones a ejecutar para su cumplimiento y dará respuestas a los planteamientos realizados con anterioridad sobre el tema.

En este momento, todas las empresas de subordinación nacional informarán a los Gobiernos locales (Dirección de Economía y Planificación) como quedó su plan, según la información que le entregaron anteriormente, de manera que estos puedan actualizar el análisis integral de la actividad económica del territorio.

Una vez aprobado el plan empresarial para el año en curso, la organización económica deberá actualizar de proceder, la proyección estratégica de la empresa, incluyendo también otros elementos que disponga para ello, e iniciará los trabajos de elaboración del próximo plan anual.

Control del plan anual empresarial

La Dirección de la organización económica analizará con la periodicidad que requiera los resultados de la ejecución del plan y adoptará las decisiones pertinentes para alcanzar el cumplimiento del plan anual.

Como parte del proceso de planificación, el plan de la entidad económica se controlará periódicamente por el Consejo de Dirección de esa instancia, el que adoptará las decisiones correspondientes para alcanzar el cumplimiento del plan anual.

En consecuencia, se incorporarán las adecuaciones correspondientes en el plan del período correspondiente (trimestre, mes, etcétera.), y, en lo que proceda, de las unidades empresariales de base.

La Junta de Gobierno evaluará el cumplimiento del plan de la organización económica regularmente, a partir de la rendición de cuenta de los directores generales correspondientes.

Los resultados del control del plan del año en curso, al permitir conocer las desviaciones con respecto al plan aprobado, sus causas y la adopción de medidas con vistas a erradicar las deficiencias detectadas, es un punto de partida de suma importancia para la confección del plan anual empresarial.

Anexo 1 (se adjunta modelo EXCEL).

Metodología para el llenado del modelo de presupuesto de la defensa, para el año 2019.

El modelo, se puede vincular con el PIGD, de la entidad y con los modelos de gastos por elementos.

Fila No 1: Es la sumatoria de las **filas 2,3 y 4** y representan todas las **Fuentes de Ingresos**, con que se prevén asumir los gastos de la defensa.

Fila No 5: Es la sumatoria de todos los **Destinos**, de las fuentes planificadas.

Fila No 6: Es la sumatoria de las **filas 7, 8, 9 y 10**, de todos los **Portadores Energéticos**, que la entidad planifica para las actividades de la defensa.

Fila No 11: Constituyen los gastos que se realizan en **Productos de Aseo**, en el personal vinculado a las actividades de la defensa.

Fila No 12: Se registran los gastos que de **Gases Industriales**, se planifican para las actividades de la defensa.

Fila No 13: Son los gastos que la entidad planifica de **Artículos de Ferretería**, para las actividades de la defensa.

Fila No 14: Son los gastos que la entidad planifica en **Puntillas y Remaches**, en función de las actividades de la defensa.

Fila No 15: Son los gastos que la entidad planifica en **Envases Plásticos**, en función de las actividades de la defensa.

Fila No 16: Son los gastos que la entidad planifica en **Envases Metálicos**, en función de las actividades de la defensa.

Fila No 17: Son los gastos que la entidad planifica en **Envases de Cristal**, en función de las actividades de la defensa.

Fila No 18: Son los gastos que la entidad planifica en **Metales**, en función de las actividades de la defensa.

Fila No 19: Son los gastos que la entidad planifica en **Materiales de Oficina**, en función de las actividades de la defensa.

Fila No 20: Son los gastos que la entidad planifica en **Pinturas y Barnices**, en función de las actividades de la defensa.

Fila No 21: Son los gastos que la entidad planifica en **Electrodos**, en función de las actividades de la defensa.

Fila No 22: Son los gastos que la entidad planifica en **Correas**, para los equipos que están en función de las actividades de la defensa.

Fila No 23: Son los gastos que la entidad planifica en **Tornillos, Tuercas y Arandelas**, en función de las actividades de la defensa.

Fila No 24: Son los gastos que la entidad planifica en **Útiles de Cocina y Comedor**, en función de las actividades de la defensa.

Fila No 25: Son los gastos que la entidad planifica en **Grapas de Cercas**, en función de las actividades de la defensa.

Fila No 26: Son los gastos que la entidad planifica en **Cercas Eléctricas**, en función de las actividades de la defensa.

Fila No 27: Son los gastos que la entidad planifica en **Medios de Identificación**, en función de las actividades de la defensa.

Fila No 28: Son los gastos que la entidad planifica en **Clavos para Herrar animales**, que estén en función de las actividades de la defensa.

Fila No 29: Son los gastos que la entidad planifica en **Neumáticos y Cámaras**, de equipos que estén en función de las actividades de la defensa.

Fila No 30: Son los gastos que la entidad planifica en **Baterías para equipos**, que estén en función de las actividades de la defensa.

Fila No 31: Son los gastos que la entidad planifica en **Herraduras para animales**, que estén en función de las actividades de la defensa.

Fila No 32: Son los gastos que la entidad planifica en **Papel y Cartulina**, en función de las actividades de la defensa.

Fila No 33: Son los gastos que la entidad planifica en **Cemento**, en función de las actividades de la defensa, para mantenimiento y reparaciones de sus instalaciones, tales como garitas y otras.

Fila No 34: Son los gastos que la entidad planifica en **Áridos**, en función de las actividades de la defensa, para mantenimiento y reparaciones de sus instalaciones, tales como garitas y otras.

Fila No 35: Son los gastos que la entidad planifica en **Materiales de Terminación**, en función de las actividades de la defensa, para mantenimiento y reparaciones de sus instalaciones, tales como garitas y otras, así como para concluir inversiones planificadas.

Fila No 36: Son los gastos que la entidad planifica en **Materiales para Plomería**, en

función de las actividades de la defensa, para mantenimiento y reparaciones de sus instalaciones, tales como garitas y otras, así como para concluir inversiones planificadas.

Fila No 37: Son los gastos que la entidad planifica en **Materiales Eléctricos**, en función de las actividades de la defensa, para mantenimiento y reparaciones de sus instalaciones, tales como garitas y otras, así como para concluir inversiones planificadas.

Fila No 38: Son los gastos que la entidad planifica en **Luminarias**, en función de las actividades de la defensa, para mantenimiento y reparaciones de sus instalaciones, tales como garitas y otras, así como para concluir inversiones planificadas.

Fila No 39: Son los gastos que la entidad planifica en **Madera Aserrada**, en función de las actividades de la defensa, para mantenimiento y reparaciones de sus instalaciones, tales como garitas y otras, así como para concluir inversiones planificadas.

Fila No 40: Son los gastos que la entidad planifica en **Madera Rolliza**, en función de las actividades de la defensa, para mantenimiento y reparaciones de sus instalaciones, tales como garitas y otras, así como para concluir inversiones planificadas.

Fila No 41: Son los gastos que la entidad planifica en **Componentes Electrónicos**, en función de las actividades de la defensa, para mantenimiento y reparaciones de sus equipos, así como para concluir inversiones planificadas.

Fila No 42: Son los gastos que la entidad planifica en **Laminados**, en función de las actividades de la defensa, para mantenimiento y reparaciones de sus instalaciones, tales como garitas y otras, así como para concluir inversiones planificadas.

Fila No 43: Son los gastos que la entidad planifica en **Cables Eléctricos**, en función de las actividades de la defensa, para mantenimiento y reparaciones de sus instalaciones, tales como garitas y otras, así como para concluir inversiones planificadas.

Fila No 44: Son los gastos que la entidad planifica en **Materiales para enrollar motores**, de los equipos que están en función de las actividades de la defensa.

Fila No 45: Son los gastos que la entidad planifica en **Mangueras**, de los equipos e instalaciones, que están en función de las actividades de la defensa.

Fila No 46: Son los gastos que la entidad planifica en **Mallas**, para la protección de las instalaciones y que están en función de las actividades de la defensa.

Fila No 47: Son los gastos que la entidad planifica en **Insumos de Computación**, en función de las actividades de la defensa.

Fila No 48: Son los gastos que la entidad planifica en **Materiales de Limpieza e**

Higiene, en función de las actividades de la defensa.

Fila No 49: Son los gastos que la entidad planifica en **Sellos**, en función de las actividades de la defensa.

Fila No 50: Son los gastos que la entidad planifica en **Mantenimiento**, como sumatoria de todos los mantenimientos, en función de las actividades de la defensa.

Fila No 51: Son los gastos que la entidad planifica en **PPA de Equipos Refrigeración**, que están en función de las actividades de la defensa.

Fila No 52: Son los gastos que la entidad planifica en **PPA para las Comunicaciones**, que están en función de las actividades de la defensa.

Fila No 53: Son los gastos que la entidad planifica en **PPA equipos de Transporte**, que están en función de las actividades de la defensa.

Fila No 54: Son los gastos que la entidad planifica en **Remotorización Equipos de Transporte**, que están en función de las actividades de la defensa.

Fila No 55: Son los gastos que la entidad planifica en **Inversiones**, que están en función de las actividades de la defensa.

Fila No 56: Son los gastos que la entidad planifica en **Equipos Ligeros**, que están en función de las actividades de la defensa.

Fila No 57: Son los gastos que la entidad planifica en **Equipos Pesados**, que están en función de las actividades de la defensa.

Fila No 58: Son los gastos que la entidad planifica en **Resto Equipos y Otros Medios Básicos**, que están en función de las actividades de la defensa.

Fila No 59: Son los gastos que la entidad planifica en **Construcción y Montaje**, que están en función de las actividades de la defensa.

Fila No 60: Son los gastos que la entidad planifica en el **Componente Otros**, si se requieren estudios o proyectos de inversiones, que están en función de las actividades de la defensa.

Fila No 61: Son los gastos que la entidad planifica en **Fletes**, en función de las actividades de la defensa.

Fila No 62: Son los gastos que la entidad planifica en **Seguros de Transporte, Instalaciones y Otros Medios** que estén en función de las actividades de la defensa.

Fila No 63: Son los gastos que la entidad planifica en **Otros Servicios**, que se requieran en función de las actividades de la defensa.

Fila No 64: Son los gastos que la entidad planifica en **Reforzamiento Alimentario**, que se requieran los trabajadores que están en función de las actividades de la defensa.

Fila No 65: Son los gastos que la entidad planifica en **Ropa y Calzado**, que se requieran los trabajadores que están en función de las actividades de la defensa.

Fila No 66: Son los gastos que la entidad planifica en **Estimulación Divisas - Directa**, para los trabajadores que están acogidos a este sistema y que están en función de las actividades de la defensa.

Fila No 67: Son los gastos que la entidad planifica en **Estimulación Divisas - Tiendas**, para los trabajadores que están acogidos a este sistema y que están en función de las actividades de la defensa.

Fila No 68: Son los gastos que la entidad planifica en **Otros Gastos**, no identificados anteriormente y que están en función de las actividades de la defensa.

Fila No 69: Son los gastos que la entidad planifica en **Gastos Financieros**, que están en función de las actividades de la defensa.

Fila No 70: Son los gastos que la entidad planifica en **Publicidad y Promoción**, que están en función de las actividades de la defensa.

Fila No 71: Son los gastos que la entidad planifica en **Pago de Servicios Telefónico**, que están en función de las actividades de la defensa.

Fila No 72: Son los gastos que la entidad planifica en **Servicios de Celulares**, que están en función de las actividades de la defensa.

Fila No 73: Son los gastos que la entidad planifica en **Pago de Agua**, que están en función de las actividades de la defensa.

Fila No 74: Son los gastos que la entidad planifica en **Dietas y Hospedajes Convenidos**, que están en función de las actividades de la defensa.

Fila No 75: Son los gastos que la entidad planifica en **Otros Tributos al Sistema General**, que están en función de las actividades de la defensa.

Fila No 76: Son los gastos que la entidad planifica en **Artículos de Protección Humana**, de los trabajadores que están en función de las actividades de la defensa.

Fila No 77: Son los gastos que la entidad planifica en **Actividad de Vigilancia y Protección**, que están en función de las actividades de la defensa.

Fila No 78: Son los gastos que la entidad planifica en **Servicios de Reparaciones y Mantenimiento equipos de computación**, que están en función de las actividades de la

defensa.

Fila No 79: Son los gastos que la entidad planifica, en **Servicios de Transporte**, que están en función de las actividades de la defensa.

Fila No 80: Son los gastos que la entidad planifica, en **Servicios Télex, Fax, Correo y Valijas**, que están en función de las actividades de la defensa.

Fila No 81: Son los gastos que la entidad planifica, **Capacitación**, que están en función de las actividades de la defensa.

Fila No 82: Son los gastos que la entidad planifica, **Servicios de Impresos**, que están en función de las actividades de la defensa.

Fila No 83: Son los gastos que la entidad planifica, en **INGRESOS PROPIOS**, para cubrir todos los gastos que requieran las actividades de la defensa.

Fila No 84: Son los gastos que la entidad planifica, como **GASTOS PROPIOS**, que requieren las actividades de la defensa.

Fila No 85: Es la fórmula que la entidad utiliza, para conocer en **RESULTADO FINAL**, donde los ingresos tienen que ser suficientes para cubrir los gastos planificados y al final evaluar cómo se ejecutó el presupuesto planificado, aspecto que una vez desagregado por meses tiene que controlar su ejecución sistemáticamente, donde podrá hacer los ajustes que correspondan, siempre y cuando no sobrepase el total aprobado para cada mes y para el año de las actividades de la defensa.