

# EL HORIZONTE DE LA PLANIFICACIÓN: VINCULACIÓN DEL PROCESO PRESUPUESTARIO CON LA PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO

MSc. Giovanni Alejandro Pablos Solís<sup>1</sup>  
Lic. Nelvis Torres Dieguez<sup>2</sup>  
MSc. Eimyn Rizo Lorenzo<sup>3</sup>

JULIO 2009

---

<sup>1</sup> Profesor Universitario .e-mail: [geovanips@ult.edu.cu](mailto:geovanips@ult.edu.cu)

<sup>2</sup> Profesora Adjunta .e-mail: [jgcontraloria@tu.cubalse.cu](mailto:jgcontraloria@tu.cubalse.cu).

<sup>3</sup> Profesora Universitario .e-mail: [eimynr@ult.edu.cu](mailto:eimynr@ult.edu.cu)

---

## **RESUMEN**

La principal responsabilidad de la dirección de una empresa es la consecución de los fines para los que ha sido creada. La función directiva consiste en tomar aquellas decisiones que posibiliten que la empresa consiga lograr sus fines y en orientar, igualmente, en la toma de decisiones a los diferentes componentes de la organización. Dentro de este proceso directivo tiene un papel fundamental la planificación y en especial el proceso de planificación.

En este Capítulo se tratan enfoques teóricos y conceptuales acerca de la Planificación y las funciones del proceso administrativo que en esta se dan, centrado en el proceso de planificación; al considerar, en las concepciones actuales de este proceso, crear el marco teórico indispensable para el entendimiento de las condiciones socioeconómicas en que se desarrolla el sistema empresarial cubano, encargado de satisfacer la demanda nacional y extranjera para lograr el incremento sostenido de ingresos y así, el continuo desarrollo social y económico de la nación.

El sistema sociopolítico cubano defiende la planificación de la economía como vía de solución a los problemas acuciantes de la población y el desarrollo económico continuo del país. No obstante, los cambios en la economía mundial afectan, en gran medida, la estabilidad del mercado interno en nuestra sociedad; de ahí que, perfeccionar la Planificación, resulta fundamental para lograr mayores niveles de respuesta empresarial en correspondencia con las exigencias del entorno en que se desenvuelven las organizaciones empresariales cubanas.

**Palabra Clave:** Planificación. Proceso de Planificación. Plan. Presupuesto.

---

## DESARROLLO

### Evolución histórica de la planificación.

Hay quienes se preguntan desde cuándo existe la Planificación. Pues bien, desde que el hombre se convirtió en un ser racional, asociar el surgimiento de la planificación al surgimiento del raciocinio del hombre no es un fenómeno casual porque la Planificación es un proceso racional que requiere de la inteligencia organizada del hombre para poder ser ejecutada.

Muchos son los estudiosos que han prestado atención a esa actividad que prepara para el futuro, muchos son los autores que han escrito sobre ella, pero por las limitaciones lógicas de tiempo y espacio nosotros nos vamos a referir sólo a algunos elementos que nos permiten esbozar de manera breve la evolución histórica de la Planificación y propiamente su aplicación en el campo económico.

Engels en su obra *Anti-Dühring* (1878) esboza teóricamente el socialismo y expresa:

“El proletariado toma el poder público y, por medio de él, convierte en propiedad pública los medios sociales de producción, que se le escapan de la mano a la burguesía. Con este acto, libera a los medios de producción de la condición de capital que hasta allí tenían y da a su carácter social plena libertad para imponerse. A partir de ahora, es ya posible una producción social con arreglo a un plan trazado de antemano”.

Estos planteamientos teóricos insinuaban que el desarrollo de la sociedad no es el resultado de fuerzas ciegas, sino de leyes derivadas del desarrollo de las fuerzas productivas y de su correspondencia con las relaciones de producción y eliminaba la opinión proveniente de las ideas religiosas de que el futuro está determinado por una fuerza divina y es totalmente impredecible e incierto.

Con el triunfo de la Revolución Proletaria dirigida por Lenin en la Rusia zarista en 1917, se comienzan a crear las condiciones concretas para llevar a la práctica las concepciones teóricas de Marx y Engels sobre la posibilidad de conducir la economía mediante un plan y surge así el famoso plan GOELRO referido a la electrificación del país.

-Liberalismo económico, basado en la creencia firme de que el sistema económico capitalista dejado en sus propias fuerzas, tendía a un equilibrio, por lo que el estado no tenía que intervenir en la economía.

-Equilibrio automático de la producción capitalista: toda oferta crea su propia demanda, o en otras palabras, no puede haber superproducción porque toda mercancía, desde el momento en que es producida, tiene asegurada su realización en el mercado.

Hasta aproximadamente el año 1930, la mayoría de los políticos y economistas de los países capitalistas no consideraban necesario ninguna clase de planificación, pues confiaban en los mecanismos, las fuerzas internas y la solidez de su sistema. La crisis sufrida por los países capitalistas a escala mundial durante el período 1929 – 1933, denotó la inconsistencia en la teoría económica burguesa; ello originó nuevas concepciones, expuestas y difundidas por su creador, John Maynard Keynes, quien propugnó la intervención del estado en la economía capitalista a fin de evitar las crisis. Todo esto llevó a los países capitalistas a variar su estrategia.

Eric Hosbsvawn, uno de los historiadores más destacados a nivel mundial que han escrito sobre el tema, dejó pruebas fehacientes de lo anterior en su libro “Historia del siglo XX”, donde expresó:

“Un hecho subraya el trauma derivado de la Gran Depresión: el único país que había rechazado el capitalismo, la Unión Soviética, parecía ser inmune a sus consecuencias. Mientras el resto del mundo, o al menos el capitalismo liberal occidental, se sumía en el

---

estancamiento, la URSS estaba inmersa en un proceso de industrialización acelerada con la aplicación de planes quinquenales. (...). A raíz de los planes quinquenales de Rusia, los términos “plan” y “planificación” estaban en boca de todos los políticos. Los partidos socialdemócratas comenzaron a aplicar “planes”, por ejemplo en Bélgica y Noruega. <sup>(2)</sup> Fue a partir de la Segunda Guerra Mundial que las potencias capitalistas se aprovecharon del insumo más importante entregado por los soviéticos: los métodos de planificación socialista.

### 1.2- La planificación como elemento esencial del proceso de dirección

Existen dos enfoques fundamentales para expresar el contenido y la esencia de la dirección. El enfoque de **papeles o roles** y el **funcional**. Este último presenta a la administración como la actividad de planear, organizar, dirigir y controlar. (Figura1)

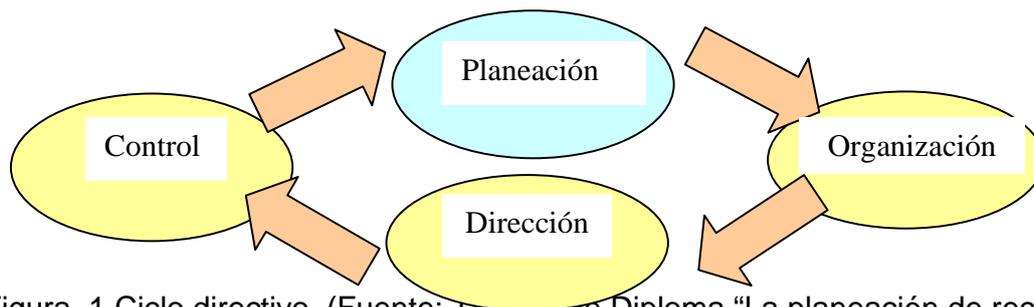


Figura. 1 Ciclo directivo. (Fuente: Trabajo de Diploma “La planeación de recursos humanos. Análisis y propuesta de mejora en el ejemplo de empresas en perfeccionamiento empresarial de la ciudad de Camagüey”)

Estas funciones no pueden verse de manera aislada dentro del proceso de planificación, pues interactúan formando un ciclo dentro del cual unas a otras se afectan y modifican en correspondencia con las situaciones concretas.

Como puede observarse, la función principal dentro del proceso de dirección es, sin duda alguna, la planeación, pues sirve de base para las demás funciones, determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos.

Puede concluirse entonces que la planificación es considerada la primera función administrativa y 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.

#### 1.2.1- Conceptualización de la planificación

Una condición necesaria para proseguir el análisis radica en definir y entender con claridad lo que significa “planificación”, a partir del examen y comparación de varios conceptos brindados por autores reconocidos.

Muchas son las definiciones de planificación que existen en el mundo, diferenciándose en su gran medida por el interés de los autores en destacar uno u otro elemento de la misma en función del propósito directo que abordan; sin embargo, a pesar de las diferencias que pueden existir, se pueden encontrar varios puntos en común.

Henri Fayol fue uno de los primeros en presentar una concepción amplia de la planificación de los negocios, definiéndola como “el poder de predecir el futuro y llevar a cabo las acciones correspondientes” <sup>(3)</sup>, George Terry, en su obra “Principios de Administración”, publicado en 1960, introdujo el término de “planeación administrativa”, definiéndola como “la selección y

relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones con respecto al futuro que se creen necesarias para alcanzar los resultados deseados”<sup>(5)</sup>, William Newman, en el texto “Programación, Organización y Control”, publicado en 1968, siguió la misma línea de Fayol, concibiendo la planificación como una fase del proceso administrativo. Para Newman, “planificar es determinar qué se ha de hacer”<sup>(6)</sup>, Harold Koontz y Cyril O'Donnell, han hecho importantes contribuciones conceptuales a la planificación. En el libro, “Principios Gerenciales: Un Análisis de las Funciones de la Gerencia”, publicado en 1972, definieron la planeación como “decidir en forma anticipada qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo hace”.<sup>(7)</sup>

Estos autores siguieron la línea de Fayol, con dos aportes fundamentales para al concepto: concedieron a la planificación la función rectora del proceso administrativo y señalaron que la planificación es la única fase del proceso global administrativo que requiere la interacción del ambiente o entorno que condiciona el funcionamiento de la empresa.

Por su parte, Hidalberto Chiavenato plantea que "la planificación es una técnica para minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de la empresa".<sup>(8)</sup>, Steiner la conceptualiza como "el proceso de decidir por anticipado lo que ha de realizarse, cuándo, cómo y por quién se realizará".<sup>(9)</sup>, Carlos Tablada Pérez puntualiza que la planificación es “la función a través de la cual los hombres pueden conocer la realidad, decidir sobre ella y conformar, por lo tanto, su presente y futuro”.<sup>(10)</sup>, David Ewing define la planificación de manera más sencilla, para él “es la tarea de hacer que sucedan cosas que de otro modo no sucederían”.<sup>(11)</sup>

Allan Astorga Gättgens, expone el siguiente concepto: “La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos”.<sup>(12)</sup>

Todos estos autores han interpretado, según su forma de pensar o su experiencia, el término planificación, algunos de manera más desarrollada, otros con muy pocas palabras, pero en todos existen elementos comunes, que incluso se reiteran de un concepto a otro.

Casi todos coinciden en que en la planificación deben establecerse objetivos, cursos o líneas de acción así como los recursos necesarios para obtener dichos objetivos con el fin de conquistar un futuro deseado; por tanto, puede llegarse a la conclusión, a partir del análisis de estos conceptos, que la planificación no es más que una herramienta que busca organizar los recursos disponibles para alcanzar los objetivos deseados mediante la elección de los cursos de acción apropiados para lograrlos.

### **1.2.2- Características de la planificación**

La planificación comprende una serie de rasgos distintivos que la identifican. Los más importantes son:

- Es un proceso permanente y continuo:
  - Está siempre orientada hacia el futuro: se halla ligada a la previsión.
  - Busca seleccionar un curso de acción entre varias opciones posibles:
  - Es sistemática: la planificación debe abarcar la organización como totalidad.
  - Es una técnica de asignación de recursos:
  - Es una técnica cíclica:
  - Es una función administrativa que interactúa con las demás:
  - Es una técnica de coordinación e integración
  - Es una técnica de cambio e innovación.
-

### 1.2.3- Tipos de planificación

En la literatura consultada referente al tema, se han encontrado numerosos tipos de planificación, pero los más utilizados y que con mayor frecuencia pueden encontrarse en los libros son:

- **Planificación estratégica:** es un proceso que sienta las bases de una actuación integrada a largo plazo,
- **Planificación operativa:** es más concreta, se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones..
- **Planificación táctica:** parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos.
- **Planificación normativa:** se refiere a la conformación de normas, políticas y reglas establecidas para el funcionamiento de una organización
- **Planificación prospectiva:** contiene elementos de la planeación estratégica y normativa, y es conocida bajo el nombre de adaptativa, interactiva, corporativa o transaccional.

### 1.2.4- Etapas de la Planificación

El proceso de planificación, según los expertos en el tema, puede ser desglosado por etapas. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que la planificación es un proceso único y continuo. Teniendo en cuenta lo anterior, se relacionan a continuación las diferentes etapas que pueden conformar el proceso de planificación:

1. **Definición de los objetivos:**
2. **Determinar donde se está en relación con los objetivos:**
3. **Desarrollar premisas considerando situaciones futuras:**
4. **Identificar y escoger entre cursos opcionales de la acción:.**
5. **Puesta en marcha de los planes:**
6. **Evaluar los resultados (por medio de indicadores):**

### 1.2.5- Importancia y ventajas de la planificación

Se ha demostrado que si se define eficientemente la misión de una organización, se estará en mejores condiciones de dar dirección y orientación a las actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio. Así puede decirse que la planificación es importante porque:

- Permite coordinar esfuerzos:
- Reduce la incertidumbre:.
- Identifica ineficiencias:
- Posibilita el control:
- Mantiene una mentalidad con una visión más amplia del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.

No obstante las variadas ventajas que trae la planificación existen limitaciones para su uso. Pueden citarse como ejemplos: la exactitud de la información y de los hechos futuros, pues como el mismo es fortuito, y a pesar de que la planeación reduce incertidumbre, existe un margen de riesgo puesto que la información con que se cuenta no es una copia exacta de lo que pasará, sino una mera suposición.

Otra limitante es el costo de la planificación, ya que a veces se argumenta que el mismo excede a su contribución real y piensan que sería mejor gastar el dinero en ejecutar el trabajo físico que deba hacerse.

---

Pese a las limitaciones que pueden presentarse en el proceso de planificación, es importante destacar que es la primera función del proceso administrativo, por tanto, realizar una buena planificación conlleva a tener una buena organización, dirección y control de la empresa lo cual se traduce en una administración mucho más efectiva.

### 1.3- Plan

El término “plan” se deriva del latino “planus” con el sentido no sólo de algo llano, sino también claro y comprensible. Sólo en el siglo XVIII junto al uso referido a los “planos”, por ejemplo, de un edificio, se da al término “plan” el sentido más amplio de preparar ciertas actividades, como un proyecto o plan de acción.

Horacio Landa, en 1976, aludió al plan como “un conjunto coordinado de metas, directivas, criterios y disposiciones con que se instrumentaliza un proceso”.(13), Para Alfonso Ayala Sánchez, plan se define como “el conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada”.(14), Para Ezequiel Arder-Egg el plan es “el parámetro técnico-político dentro del cual se enmarcan los programas o proyectos.”i, Andrés E. Miguel conceptualizó el plan como “la gestión materializada en un documento, con el cual se proponen acciones concretas que buscan conducir el futuro hacia propósitos predeterminados”.(15)

Derivado del análisis de los conceptos anteriores, puede decirse entonces que un plan es una línea de acción que se tiene la intención de seguir para la consecución de objetivos propuestos y donde deben quedar plasmadas de forma clara y precisa las actividades a realizar y los recursos necesarios para desarrollarlas.

#### 1.3.1- Tipos de planes

En la literatura consultada referente al tema, se han encontrado distintos tipos de planeación, pero los más utilizados y que con mayor frecuencia pueden encontrarse en los libros son:

##### 1. Según su marco temporal se dividen en:

- Planes a corto plazo:
- Planes a mediano plazo: cubren un período de dos a cinco años (tres años es lo más común).
- Planes a largo plazo: más de cinco años.

##### ▪ Con respecto a su flexibilidad se agrupan en:

- Planes rígidos,
- Planes flexibles:

##### 3. Según su alcance:

- Planes estratégicos:
- Planes operativos:..

##### 4. Según su perdurabilidad:

Planes permanentes:

- Políticas: son planes amplios originados en los niveles más altos de la organización. Constituyen afirmaciones generales o declaraciones que guían o canalizan a los subordinados en el proceso de adopción de decisiones.

- Procedimientos: son planes en el sentido que establecen unas normas a seguir en las actividades futuras.

- Métodos: se aplican dentro de operaciones específicas y se establecen como guía de los resultados de cada individuo..

Planes de una sola aplicación: una vez realizada la actividad se extinguen.

##### 5. Por función.

- Planes de venta
-

- Planes de producción
- Planes financieros
- Planes de personal, etc.
- 

#### 1.4 EL HORIZONTE DE LA PLANIFICACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA: VINCULACIÓN DEL PROCESO PRESUPUESTARIO CON LA PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO

Hoy en día, el marco competitivo en que se mueven las empresas obliga a hacer un esfuerzo para planificar detalladamente la actividad, medir los resultados y reaccionar con rapidez en función de dichos resultados y de los cambios en la empresa y el entorno. En este contexto, el proceso presupuestario cobra vital importancia en cualquier empresa.

Aunque el proceso presupuestario se suele realizar anualmente y comprende, principalmente, los aspectos internos de la organización para que sea un instrumento que permita orientar de forma eficaz la toma de decisiones, es necesario que su confección esté ligada con el plan estratégico a largo plazo. En estas condiciones, el presupuesto especifica y cuantifica, en términos financieros, los objetivos estratégicos para cada uno de los diferentes responsables de la empresa para cada ejercicio que contempla y facilita la congruencia de las decisiones individuales con los objetivos empresariales a largo plazo. La vinculación del presupuesto anual a la estrategia a largo plazo y a la estructura organizativa de la empresa es fundamental para el éxito del sistema presupuestario.

En la figura 1.1 .Los autores muestra el proceso de planificación y control A partir de la elaboración de la estrategia y del presupuesto a través del proceso presupuestario puede iniciarse el proceso de control a posteriori al evaluar la gestión de cada responsable en función de las desviaciones que se hayan producido respecto a las previsiones

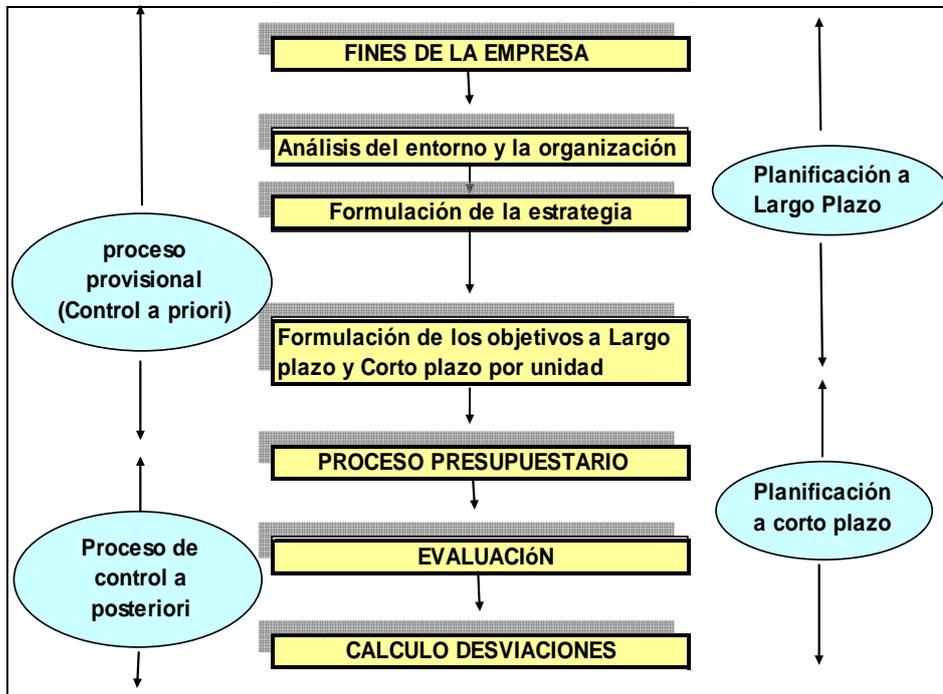


Figura 1.1: Proceso de planificación y control .Fuente: **Modelización del proceso de Planificación Empresarial basada en la utilización de herramientas de Gestión del Rendimiento Corporativo (CPM) y aplicación del modelo a una empresa del sector consumo por (Albert Mas Scofet).**

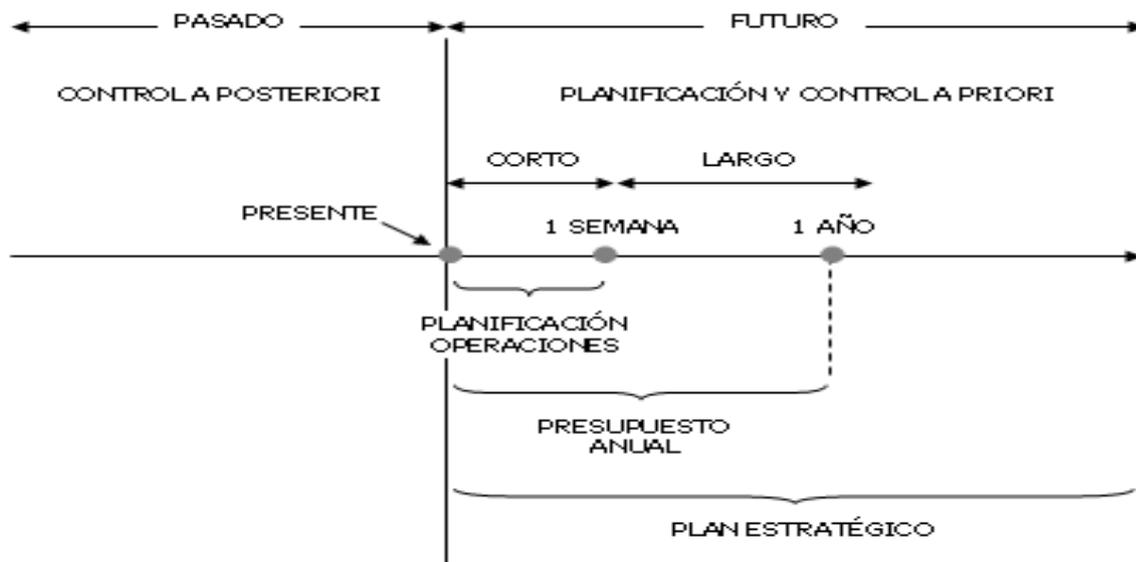


Figura 1.2: Horizonte de la planificación. Fuente: **Modelización del proceso de Planificación Empresarial basada en la utilización de herramientas de Gestión del Rendimiento Corporativo (CPM) y aplicación del modelo a una empresa del sector consumo por (Albert Mas Scofet).**

Se pueden distinguir tres tipos de planificación: planificación estratégica o a largo plazo, planificación presupuestaria o de gestión y planificación operativa o rutinaria.

**La planificación estratégica** está encuadrada en el largo plazo y se refiere tanto a la definición del producto y del mercado a los que se quiere orientar la empresa como a los recursos productivos que pretende utilizar para lograr sus fines.

**La planificación presupuestaria** está orientada al corto plazo e intenta asegurar que la empresa en su conjunto y en particular cada uno de los diferentes departamentos logren sus objetivos con eficacia y eficiencia. La planificación presupuestaria se concreta en el presupuesto: presupuesto para cada centro de responsabilidad, Cuenta de Pérdidas y Ganancias, Presupuesto de tesorería y Balance de Situación previsional.

**La planificación operativa** está orientada al día a día e intenta asegurar que las tareas específicas que se deben realizar en cada puesto de trabajo sean realizadas con las ya mencionadas eficacia y eficiencia.

**El presupuesto** es una técnica que convierte los objetivos de la organización en términos operacionales y cuantitativos, divide los objetivos generales en objetivos singulares y exige a los administradores responsables su cumplimiento, coordinando y controlando las acciones de las distintas unidades de la organización. Es un plan integrado y coordinado que se expresa en términos financieros, respecto de las operaciones y recursos que forman parte de una empresa, para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la gerencia.

Los principales rasgos a destacar según la definición anterior son los siguientes:

1. *Definido como un plan.*
2. *Integrado*
3. *Coordinado*

4. *Expresado en términos financieros:*

5. *Relativo a las operaciones:*

6. *Relacionado con la aplicación de recursos:* que incluye como elementos fundamentales: I Presupuesto de tesorería y El Balance previsional

### **1.5- La planificación en el socialismo**

Puede decirse entonces que la esencia de la planificación socialista radica en la determinación científicamente fundamentada de las necesidades de la sociedad, de las vías y formas de satisfacerlas, en base al desarrollo incesante de la producción, el aumento de la eficiencia y el desarrollo armónico y proporcional de todas las ramas y esferas de la sociedad.

En una economía rumbo al socialismo, la planificación en el nivel macroeconómico tiene objetivos mucho más amplios. Ya no se trata de la simple regulación del ciclo económico, sino de determinar una estrategia de desarrollo económico y social.

Aunque la planificación manifiesta peculiaridades ligadas a circunstancias nacionales, económicas e históricas concretas existen características generales de carácter internacional, que es necesario mencionar. Estas son:

- a) Se basa en la producción social sobre los medios de producción, conjugada con la propiedad cooperativa en la agricultura. La propiedad social condiciona el desarrollo armónico de la economía nacional socialista, utilizando el plan como un mecanismo conductor.
- b) Al mismo tiempo que se atenúan las relaciones espontáneas del mercado, la planificación socialista utiliza el dinero, los créditos, los precios y los impuestos. La planificación no sustituye totalmente estas palancas, sino que opera en flexible interrelación con ellas, utilizándolas para el cumplimiento de los objetivos.
- c) La planificación se lleva a cabo a escala nacional por ramas económicas, combinadas por una vasta aplicación para regiones, complejos productores, fábricas, etc.
- d) Es de carácter centralizada y directiva, aunque con la participación y cooperación extensa de las colectividades productoras, sindicatos, organizaciones sociales y todos los trabajadores, orientados a la elaboración y cumplimiento de los planes.

Puede concluirse entonces que el desarrollo planificado de la economía es una ventaja del socialismo frente al capitalismo, pues permite desarrollar la economía de manera incesante y a grandes ritmos, emplazar con acierto las fuerzas productivas en el territorio del país, introducir en la producción, de manera más rápida y completa, los resultados de la ciencia y de la técnica, utilizar con economía todos los recursos materiales, financieros y laborales de la sociedad en beneficio de los trabajadores.

### **1.6- La experiencia práctica de la planificación socialista en Cuba**

Algunos autores coinciden con que el inicio de la planificación en Cuba surge con el triunfo revolucionario, aunque si se revisa la economía anterior a esta fecha, se pueden encontrar ejemplos de planes de producción y venta de azúcar, planes de obras públicas y otros que solo tenían el objetivo de absorber el excedente de los trabajadores en los períodos de tiempo muerto.

Al triunfar la Revolución cubana, el país tuvo la posibilidad por primera vez de emprender un auténtico proceso de desarrollo. Los objetivos que darían forma al programa habían quedado plasmados en el histórico alegato "La Historia me Absolverá", que ya en 1953 se apartaba de las concepciones del desarrollo capitalista vigente, prefigurando el camino al socialismo.

Es así como con el triunfo de la Revolución y el establecimiento de la propiedad social sobre los medios de producción, se convierte en necesaria y posible la regulación social consciente y a priori del proceso de producción desde un centro único. Surgió, el 11 de marzo de 1960,

---

la Junta Central de Planificación (JUCEPLAN), momento en que cobró carácter definitivo la voluntad de dirigir centralizadamente la economía por parte del joven Estado revolucionario. La conceptualización del proceso de desarrollo en el caso de Cuba introdujo en este una importante dimensión social. En este sentido, la planificación se concibió desde entonces no sólo como un mecanismo económico, sino que se identificó como la categoría definitoria del socialismo.

En tal sentido el Che planteó:

“...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 comunista y acostumar a nuestros cuadros para que actúen en consonancia”.<sup>(17)</sup>

A simple vista puede entenderse que para que pueda desarrollarse el socialismo tiene que darse necesariamente de forma planificada partiendo de que existe una propiedad social sobre los medios de producción, que es la premisa indispensable para que pueda haber planificación socialista.

---

---

La planificación como ciencia llegó de los países del campo socialista. La instrumentalización práctica del proceso de planificación en Cuba partió de la experiencia del modelo basado en la elaboración de balances materiales, con un carácter centralizado, que se había utilizado en la URSS y otros países socialistas con notables resultados.

Se comenzó entonces, aunque con muy poca experiencia en este campo, la elaboración de planes en el país a partir del año 1962, en muchos casos con la colaboración y asesoramiento de especialistas soviéticos y de otros países del entonces campo socialista, llamándosele incluso a ese año como “Año de la Planificación”.

Una barrera importante que tuvieron los planificadores extranjeros y cubanos fue la inexistencia de una base estadística más o menos desarrollada como para poder comenzar un proceso de planificación sobre cimientos sólidos. La información sobre los recursos naturales que existían en el país había sido sustraída y llevada al extranjero por los empresarios norteamericanos y cubanos al ser nacionalizadas sus propiedades en la isla.

Sobre este tema se refirió el Che en el seminario de planificación celebrado en Argelia, al comentar las tareas y perspectivas de la planificación en Cuba:

“Nosotros consideramos que la tarea fundamental es la de asegurar una base estadística suficientemente perfecta como para que nos permita localizar inmediatamente las debilidades del aparato económico”.<sup>(18)</sup>

Poco tiempo después de comenzar a aplicar los planes de desarrollo económico y social que había iniciado el Estado revolucionario, se pudo comprobar que los mismos no eran sólo teoría si no que ya se obtenían importantes resultados que implicaban un mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad cubana. Pero a pesar de los éxitos se presentaron algunos problemas, dados fundamentalmente con la metodología de elaboración de los planes, pues prácticamente se copiaron sin adaptarlas a las condiciones del país.

El comandante Ernesto “Che” Guevara, tiempo después, se refirió sobre este particular:

“...en el orden de la planificación (...) copiamos bastante detalladamente las técnicas de planificación de un país hermano, cuyos técnicos vinieron a ayudarnos.”<sup>(19)</sup>

La pérdida de eficiencia del modelo de planificación material altamente centralizado, condujo a que se gestara una serie de reformas económicas. Aquí se insertó el pensamiento del Che, el cual consideraba más conveniente un sistema de financiamiento presupuestario para las empresas, donde se abría un espacio a las categorías mercantiles, aunque sólo desempeñaban un papel limitado como parte del mecanismo de control centralizado.

A partir de 1967, conjuntamente con el sistema de financiamiento presupuestario desarrollado por el Che, se comenzó a aplicar un sistema de dirección que reducía al mínimo el papel del dinero, de los precios y de las finanzas. Se suprimieron los cobros y pagos entre empresas, se creó un sistema de registro, fundamentalmente en unidades naturales, se eliminó la contabilidad y el presupuesto y se establecieron numerosas gratuidades.

---

---

Puede señalarse que en Cuba se llevó a su expresión más extrema el modelo centralizado de administración a través de los recursos, combinado con un fuerte enfoque de movilización política.

A partir de los errores cometidos, a fines de 1970 comenzó un proceso de modificación del modelo y la política económica, el cual se llevó a cabo de forma gradual y continua. Se restablecieron los cobros y pagos, la contabilidad y el costo, el presupuesto del Estado, y el resto de las categorías económicas que tradicionalmente acompañan al modelo de planificación centralizada.

En la esfera de la planificación se produjo una recuperación; se restituyó el trabajo en las diferentes categorías del plan y se realizaron proyecciones de mediano plazo que fortalecen el papel del plan en la coordinación de las decisiones económicas.

A comienzos de 1976 se inició el avance hacia la adopción del modelo de autogestión financiera, con un sistema integral de estímulo material. Este modelo era considerado en esa etapa la alternativa ortodoxa a los nuevos planteamientos de descentralización y reforma de mercado.

Desde finales de 1984 se reformuló la política económica, con un llamado a la eficiencia y al ahorro. Además, se reestructuró el mecanismo de la planificación y coordinación de las decisiones económicas, para lo cual se creó un Grupo Central a nivel del Consejo de Ministros y comenzó a partir de ese momento un proceso creciente de cuestionamiento del modelo existente.

Con los cambios estructurados en la política y el modelo económico, se esperaba un repunte de la economía cubana, pero antes de que aquellos maduraran se produce el colapso del socialismo en Europa del Este y la Unión Soviética.

En los primeros años del período especial el margen de incertidumbre existente aumentó, por lo que fue necesario adoptar medidas que permitieron frenar el descenso de la economía.

Entre las reformas más importantes estuvo impulsar el autofinanciamiento de las empresas en divisas convertibles, la apertura de la economía cubana y la asociación económica del Estado con el capital extranjero, entre otras medidas. Todo ello condujo a un gran dilema, centrado fundamentalmente en la contradicción entre el mercado y la planificación central, el cual fue superado y se desarrolló la concepción de la "economía socialista de mercado".

Refiriéndose al proceso de reformas que se llevaba a cabo en el país, el Comandante en Jefe Fidel Castro señaló en agosto de 1995:

“Hemos dicho que estamos introduciendo elementos de capitalismo en nuestro sistema, en nuestra economía, eso es real, hemos hablado de consecuencias que observamos del empleo de esos mecanismos. Sí, lo estamos haciendo”.<sup>(20)</sup>

A partir de 1995 se comenzó a desarrollar una planificación eminentemente financiera, reduciéndose el sistema de balances materiales a los combustibles y a los alimentos para el consumo normado y social de la población.

Al respecto en la Resolución Económica del V Congreso del Partido, celebrado en octubre de 1997 se señalaba:

“...la Planificación desempeñará el papel fundamental en la conducción de la economía, aún cuando se ha abierto un espacio para el funcionamiento de mecanismos de mercado bajo la regulación estatal. Corresponde al Estado

---

---

Socialista corregir las distorsiones inherentes a los mecanismos de mercado a fin de disminuir sus efectos negativos y, sobre todo, tomar en cuenta que su inevitable presencia supone retos y peligros que es indispensable enfrentar en lo económico, político, ideológico y social.”<sup>(21)</sup>

Con la caída del campo socialista, hubo un retroceso en los métodos de planificación, pero ya a principios de 1996, cuando se comenzó a observar una ligera mejora de la situación económica del país, se planteó por parte de la dirección del Partido y el Gobierno la necesidad de recuperar el papel de la planificación y de incorporar a ella técnicas y métodos novedosos, como los relacionados con la Planeación Estratégica y la Dirección por Objetivos (DPO).

Dada la importancia inobjetable de la Planificación, el Ministerio de Economía y Planificación dicta la Resolución 276/2003, que aprueba y pone en vigor las Indicaciones Generales sobre la Planificación Empresarial, cuyo objetivo fundamental es ofrecer los lineamientos generales para el trabajo de la planificación de la empresa estatal, tanto para la organización y proyección de la actividad de ella misma, como para asegurar su compatibilidad con los objetivos de los niveles superiores.

En estas Indicaciones Generales para la elaboración del plan por las empresas de propiedad estatal están contenidos los principales conceptos y definiciones, etapas, documentos rectores, vinculaciones necesarias, determinación del contenido de los análisis indicados, y otros elementos indispensables para estructurar el plan, constituyendo un punto de partida que permita organizar el proceso de la planificación en la empresa.

La empresa debe ver la planificación como 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

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, es decir, la planificación debe garantizar la correspondencia entre los intereses del desarrollo futuro con las especificidades y características propias del presente.

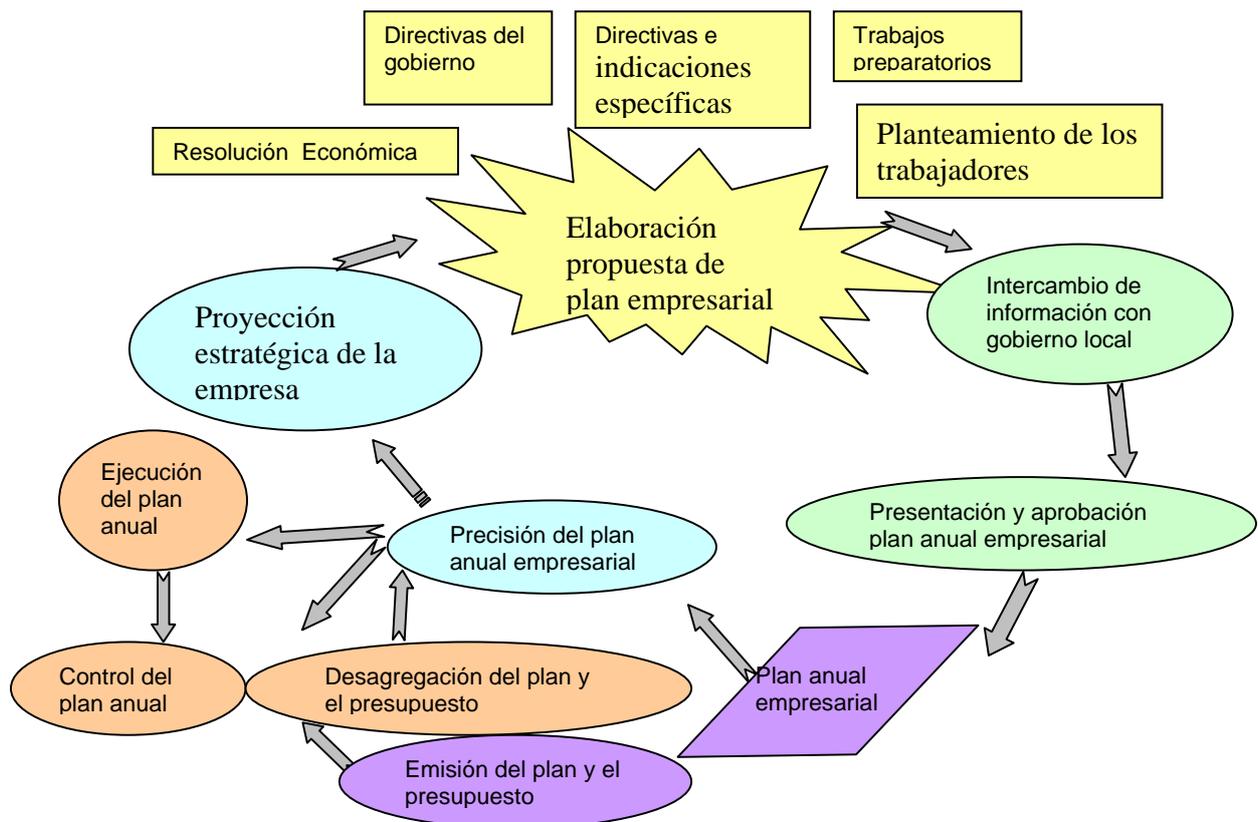
En la Resolución 276/2003 del MFP, Indicaciones Generales sobre la Planificación Empresarial, describe las etapas que se tienen en cuenta Para el proceso de elaboración del plan, que como se muestra en la **figura 2**. Este es un proceso único y continuo de interacción entre las diferentes etapas:

- ✓ Documentos rectores
  - ✓ Trabajos preparatorios
  - ✓ Proyección estratégica de la empresa
-

- 
- ✓ Elaboración de la propuesta de plan empresarial
  - ✓ Análisis por los colectivos laborales
  - ✓ Análisis con el Gobierno del territorio
  - ✓ Defensa de la propuesta de plan anual ante la junta de gobierno o ante el organismo
  - ✓ Presentación de las propuestas de plan y presupuesto por Organizaciones Empresariales Superiores y Empresas
  - ✓ Control del plan Anual empresarial
  - ✓ Emisión del plan y notificación del presupuesto
  - ✓ Ratificación o Modificación de los Indicadores al Nivel Empresarial
  - ✓ Precisión del plan empresarial
  - ✓ Plan Anual Empresarial
  - ✓ Emisión del plan y notificación del presupuesto:
  - ✓ Ratificación o Modificación de los Indicadores al Nivel Empresarial
  - ✓ Precisión del plan empresarial.
  - ✓ Control del plan Anual empresarial

Es criterio de los autores, que aún cuando existe una diversidad de métodos, la práctica operativa real de la tarea del proceso de planificación muestra con claridad que la aplicación según este procedimiento descrito anteriormente se encuentra ajustado al proceso de planificación y mantiene vigencia en la actualidad, la que puede tener aplicabilidad a cualquier empresa, la cual se tendrá en cuenta en el desarrollo de la investigación, en la que se le harán algunos aportes en busca de su perfeccionamiento.

---



**Figura 2. Proceso elaboración del plan. Resolución 276/03 MFP.**  
**Fuente: Elaboración propia**

### 1.5.3- La planificación dentro del perfeccionamiento empresarial en Cuba

Una cuestión particular a tener en cuenta en la economía cubana es el proceso de perfeccionamiento empresarial que se aprobó en el V Congreso del PCC, en 1997. En toda su formulación legal, puestas en vigor a través del Decreto Ley 187 de 1998, como en la recientemente aprobada, Decreto Ley 252 de 2007, y el Decreto 281 de 2007, Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de dirección y Gestión Empresarial Estatal, la planificación es reconocida como uno de los temas a tener en cuenta para gestionar la empresa que se acoja a este mecanismo, (a través de la Resolución 276/03 del MFP, Indicaciones Generales sobre la Planificación Empresarial, encontrándose vigente hasta la actualidad y no ha tenido modificaciones).

Este Reglamento establece las características, principales normas técnicas y de actuación, los diferentes procedimientos, las facultades delegadas a las empresas y organizaciones superiores de dirección y enmarcamientos que se establecen en el desarrollo para la implantación del Sistema de Dirección y Gestión.

El proceso de Perfeccionamiento Empresarial tiene como objetivo garantizar la implantación de un Sistema de Dirección y Gestión en las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección que logren un significativo cambio organizativo al interior de las mismas y gestionar integralmente los sistemas que la componen. En el Decreto 281 de 2007 Reglamento para la implantación y

---

consolidación del Sistema de dirección y Gestión Empresarial Estatal se ratifica **la planificación** como el instrumento de dirección básico, que contempla los aspectos técnicos, productivos, económicos, sociales y financieros de forma integral, con vistas a potenciar la iniciativa y los esfuerzos de la empresa, en el cumplimiento de sus funciones y objetivos generales, con el máximo de eficiencia y racionalidad, en la utilización de los recursos materiales y financieros, y con la activa participación de los trabajadores en los resultados.

Por otra parte se plantea que el **proceso de planificación** anual en las empresas debe ser continuo e ininterrumpido, y no se debe supeditar a recibir el calendario, objetivos y las directivas preliminares elaborados por el Gobierno, si no que la empresa puede ir trabajando en la identificación de un conjunto elementos internos y calcular así el efecto que tendrían estos en el próximo plan anual de la entidad.

Las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión confeccionan el procedimiento de la planificación empresarial. Este procedimiento debe expresar el conjunto de actividades y acciones que se ejecutarán en el proceso de planificación de la empresa y en sus unidades empresariales de base.

En Cuba se han dado pasos importantes en la esfera de la planificación, han ocurrido cambios cualitativos en las formas y métodos empleados tanto a nivel macroeconómico como en las empresas, pero es evidente que el trabajo es aún insuficiente, por lo que es imprescindible hacer un énfasis mayor en cuanto a planificación se refiere, puesto que es la actividad rectora que asegura el desarrollo superior de toda la sociedad cubana.

#### **Proceso de planificación.**

¿Que es un proceso?

Un proceso se define como un conjunto de actividades lógicamente relacionadas con el objetivo de transformar elementos de entrada en productos con un valor agregado, respondiendo a las necesidades de los clientes, en los intervalos de tiempo establecidos y haciendo un adecuado uso de los recursos que se disponen para tal fin.

El **proceso de planificación** debe ser continuo e ininterrumpido, y no se debe supeditar a recibir el calendario, objetivos y las directivas preliminares elaborados por el Gobierno, si no que la empresa puede ir trabajando en la identificación de un conjunto elementos internos y calcular así el efecto que tendrían estos en el próximo plan anual de la entidad.

La previsión de la demanda en el proceso de planificación es: el conjunto de actividades destinadas a proporcionar estimaciones cuantitativas o cualitativas de las ventas futuras de la empresa con el objeto de ser utilizadas en los procesos de decisión y planeación desarrollados por ésta, en principio:

- ❖ No existe ningún método perfecto de previsión.
  - ❖ Siempre será mejor tener una predicción vaga que no tener nada.
  - ❖ Necesaria y supone el punto de arranque de la planificación.
-

- 
- ❖ Todos los departamentos de la empresa dependen de ella y pueden influir en ella.

### **Técnicas y elementos para el proceso de planificación.**

La planificación requiere que los directivos anticipen las posibles implicaciones futuras de sus decisiones actuales; así este proceso es un método para administrar el futuro, hacer que las decisiones de hoy creen el mañana que se desea. De esta forma se mejora la calidad de la toma de decisiones al llevar a cabo un plan

Para elaborar una correcta planeación es necesario llevar a cabo una serie de análisis de diferentes aspectos, se ha derivado una clasificación que comprende el estudio en dos grandes etapas que son:

#### **Etapas primaria o de preparación:**

- Definición del concepto de misión.
- Análisis de la posición de la empresa.
- Definición de objetivos estratégicos.

Cada uno de estos puntos debe ser resuelto antes de poder elaborar o analizar el siguiente. Cabe destacar además que la planeación estratégica en esta etapa no solamente se enfoca a una planeación de tipo mercadológica o de ventas, sino que también puede ser utilizada para la elaboración de planes financieros, de producción, de recursos humanos y otros.

#### **Etapas secundaria o de operación:**

- Establecimiento de las metas deseadas por la empresa.
  - Elaboración y asignación del presupuesto total de mercadotecnia.
  - Diseño de la orientación estratégica, que comprende:
    1. Estrategias de crecimiento.
    2. Estrategias competitivas.
    3. Estrategias de mercadotecnia.
    4. Estrategias de desarrollo.
    5. Medidas de evaluación y control.
-

---

Sin embargo, en la mayoría de las ocasiones, sus decisiones son mucho mejores si se apoyan en cifras cuantificadas por una herramienta estadística ya que de esta manera se parte de una cifra base más conservadora.<sup>(4)</sup>

### Objetivos del proceso de planificación

1. Facilitar el análisis de las oportunidades comerciales.
2. Suministrar bases para una correcta planificación.
3. Facilitar el control.

### Previsión.

¿Qué es la previsión?. Es el arte y la ciencia de predecir acontecimientos futuros. Puede suponer la toma de datos históricos y su proyección a futuro con algún tipo de modelo matemático. La previsión de ventas es una estimación racional del volumen de ventas para un determinado periodo futuro, basada en objetivos y estrategias que se establecen previamente. Se trata de valorar cuanto se va a vender en un plazo de tiempo, de acuerdo con el entorno de marketing previsto, significa que se debe estimar los ingresos probables en un periodo futuro inmediato (un año). Es una tarea difícil, pero de gran importancia para el posterior desarrollo del proyecto.

El proceso de elaboración de pronósticos es clave para la planeación y operación de la empresa; por lo que la toma de decisiones y las utilidades de la empresa pueden ser mejores si las empresas cuentan con buenos pronósticos.<sup>(5)</sup>

Los métodos de Previsión pueden clasificarse en tres categorías

- A. Métodos Cualitativos. Principalmente basados en la opinión de expertos.
- B. Métodos Causales. El objetivo del método causal o econométrico es desarrollar modelos que relacionen las ventas con un conjunto de variables independientes.
- C. Métodos Cuantitativos. Estos métodos se dividen en dos clases principales:
  - ✓ c.1) Series temporales, que predicen la continuación de patrones de datos históricos.

---

1. GONZÁLEZ A., *Las mejores prácticas en pronósticos: Combinar pronósticos estadísticos con experiencia e intuición*. Corporate Resource Management S.C. <http://www.crmexico.com/articulos>.

2. GONZÁLEZ A., *Las mejores prácticas en pronósticos: Combinar pronósticos estadísticos con experiencia e intuición*. Corporate Resource Management S.C. <http://www.crmexico.com/articulos>

---

- 
- ✓ c.2) Explicativos, que tratan de explicar como determinadas variables afectan a la previsión.

La principal característica de estos modelos es la consideración de que toda la información requerida para producir la previsión permanece estable dentro de las mismas series. Sin embargo, la exactitud de la previsión depende de forma crítica de la estabilidad de la tendencia del histórico y del patrón. Además, una simple extrapolación de las tendencias pasadas podría producir resultados incorrectos cuando algún evento perturba el patrón del histórico de las series.

Es criterio de la autora, que aún cuando existe una diversidad de métodos, la práctica operativa real muestra con claridad que la aplicación de técnicas cuantitativas puede y debe mejorarse significativamente con las aportaciones cualitativas provenientes de todas las fuentes posibles, lo que perdería valor en la medida en que no se logre una correspondencia adecuada en el análisis cuantitativo y cualitativo, ajustado al contexto real en que se desarrollará el proceso.

### **Técnicas Para Planificar**

Las técnicas de planeación no consisten en predecir y en prepararse para el futuro; es ordenar los recursos para que el futuro sea favorable. Para esto, se deben controlar los acontecimientos que sean manejables y adaptar los que no lo sean. Según Quiros (2006) <sup>(6)</sup> la planeación de ventas comprende los siguientes pasos: (Los cuales, la autora considera que es adaptable al proceso de planificación).

- Recopilación de información:.
- Fijación de objetivos:.
- Desarrollo de estrategias:.
- Desarrollo de políticas:.
- Desarrollo de programas:.
- Establecimiento de procedimientos:.
- Presupuestación:.

Pueden resultar muy importantes estos criterios, en la medida en que cada cual se ajuste a las necesidades en que se va a desarrollar la planeación y según el contexto económico concreto en que se desarrolla la unidad de ventas y, en el

---

3. QUIROS, O. *Planificación de Ventas.2006* <http://biblioteca.duoc.cl/bdigital/admi/planificacion-ventas.pdf>. Consultado 18-10-2008

---

---

caso de Cuba, las políticas, normas y regulaciones estatales para el sector comercial en particular.

### **Diseño e implementación del Proceso de planificación**

Cuando se planean las estrategias, la empresa debe analizar y documentar con cuidado cualquier supuesto. Toda suposición hecha en forma impulsiva o apresurada puede acusar confusiones en los planes. Las tácticas se orientan a la puesta en marcha son en realidad planes funcionales u operacionales, estos identifican qué acciones deben realizarse, quién es el responsable, que recursos se necesitan y qué beneficios se esperan.

Una vez que se desarrollan estos planes se deben asignar recursos humanos materiales y financieros, además de tiempo, para llevar a cabo los planes. El presupuesto es el pronóstico de gastos que se requieren para comprar los ingresos proyectados.

La puesta en marcha del proceso de planificación, teniendo en cuenta las etapas y pasos correspondientes, y que estén fijados las metas, los objetivos, las estrategias y las tácticas necesitan comunicarse bien en todo el proceso de planificación en la organización. Los niveles más altos de dirección de la empresa, deben llegar a saber si los planes de los departamentos, unidades y otras formas de organización del negocio en cuestión, responden de manera adecuada a los objetivos organizacionales generales, sobre todo, desde el punto de vista estratégico.

Un proceso de planificación adecuado requiere un dispositivo de monitoreo integrado que ayuda a la alta dirección a controlar la operación del plan. Este dispositivo de control debe consistir en una serie de mediciones regulares que verifiquen el progreso respecto a los objetivos específicos y señalen desviaciones para realizar las correcciones pertinentes. Al establecer estándares claros y sensatos, una empresa puede comparar con regularidad la brecha de su desempeño real y los estándares predeterminados para asegurarse de las acciones correctivas oportunas.

Todas estas actividades llevan a formular un sistema de planificación que integre las funciones de todas las estructuras de la organización; en la actualidad, las empresas comercializadoras de productos y servicios deben encaminar sus esfuerzos a perfeccionar el proceso de planificación para la elaboración de planes dirigidos a la búsqueda de resultados económicos ascendentes, disminuir los costos con la optimización de las redes de distribución y logística y aumentar la satisfacción del cliente. De esta manera, será posible incrementar los ingresos y mejorar continuamente la rentabilidad para el beneficio de la empresa y su contribución social; en el sistema socialista cubano esta es su razón de existir, una evaluación sistemática del proceso de planificación es la herramienta más adecuada a estos propósitos.

---

---

## CONCLUSIONES

- Los aportes teóricos y metodológicos acerca de la planificación contribuyen a conformar la fundamentación en este trabajo objeto de investigación, sustentado en consideraciones preliminares de definiciones y conceptos que resultan imprescindibles para entender la lógica de su desarrollo y poder actuar, desde el proceso de planificación, en su transformación; así como, demostrar su significación en el contexto socioeconómico concreto en que tiene lugar la comercialización de productos y servicios, su relación con otras áreas y sus influencias en los resultados de la actividad de negocios que desarrollan.
- Los antecedentes en la planificación requieren tenerse en cuenta para proyectarse en el perfeccionamiento del proceso de planificación, demostrado en que permiten solidificar las bases para las acciones futuras que deben cumplimentar las organizaciones de negocios en el rol social que desempeñan; siempre que se logre desde la alta dirección definir planes en función del desarrollo estratégico.
- Independientemente de que son diversos los métodos, procedimientos y herramientas utilizados en la práctica empresarial para diseñar e implementar un proceso de planificación, es necesario ajustarse a las características específicas de las unidades de negocios y no sólo hacerlo desde una perspectiva global, lo que facilitará un proceso de toma de decisiones efectivo de proyección futura desde el presente.

## CITAS

---

<sup>(2)</sup> Orlando Borrego Díaz. “Rumbo al socialismo. Problemas del sistema económico y la dirección empresarial” / La Habana, Editorial Ciencias Sociales, 2006, p.148.

<sup>(3)</sup> Miriam Soriano. “Introducción a la planificación” / Primera parte / [En línea] <http://www.fao.org> / [Consulta; 18 de septiembre de 2007].

<sup>(5)</sup> Ídem.

<sup>(6)</sup> Ídem.

<sup>(7)</sup> Ídem.

<sup>(8)</sup> Selección de lecturas de planificación / [En línea] <http://www.monografias.com> / [Consulta; 28 de septiembre de 2007].

<sup>(9)</sup> “La función de planificación. Concepto y proceso de planificación” / [En línea] <http://www.boxstr.com> / [Consulta; 20 de julio de 2007].

<sup>(10)</sup> “Diferencias entre la planificación socialista y la capitalista” / [En línea] <http://www.monografias.com> / [Consulta; 22 de julio de 2007].

<sup>(11)</sup> Selección de lecturas de planificación / [En línea] <http://www.monografias.com> / [Consulta; 28 de septiembre de 2007].

<sup>(12)</sup> Allan Astorga Gättgens. “Lineamientos básicos sobre planificación. Ejemplo de caso del modelo de planeación del Estado como base para la discusión: Inserción

---

---

del tema ambiental en la planificación” / Centroamérica, 2006 / [En línea] <http://www.eia.centroamerica.org> / [Consulta; 22 de julio de 2007].

<sup>(13)</sup> Velia Ordaz Zubia. “Análisis y crítica de la metodología para la elaboración de planes regionales en el estado de Guanajuato” / [En línea] <http://www.eumet.net> / [Consulta; 19 de diciembre de 2007]

<sup>(14)</sup> Ídem.

<sup>(15)</sup> Ídem.

<sup>(17)</sup> Carlos Tablada Pérez. “El pensamiento económico de Ernesto Che Guevara” / La Habana, Editorial Casa de las Américas, 1987, p.78

<sup>(18)</sup> Ernesto Guevara. “Temas económicos” / La Habana, Editorial Ciencias Sociales, 1988, p.215

<sup>(19)</sup> Ibíd., p.210

<sup>(20)</sup> Fidel Castro Ruz, citado por José Luis Rodríguez en el discurso en el acto central por el 45 aniversario de la planificación en Cuba, 2005 [En línea] <http://www.eleconomista.co.cu> / [Consulta; 13 de noviembre de 2007]

<sup>(21)</sup> Ídem.

## **BIBLIOGRAFIA**

1. Decreto-Ley 252. Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano. (2007). (No.281): Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.

2. Diferencias entre la planificación socialista y la capitalista [Versión Electrónica]. Recuperado el 22 de julio de 2007 de <http://www.monografias.com>.

3. La experiencia exitosa de la planificación en Cuba. [Versión Electrónica]. Recuperado el 18 de septiembre de 2008 de <http://www.eclac.org/publicaciones>.

4. La función de planificación. Concepto y proceso de planificación [Versión Electrónica]. Recuperado el 20 de julio de 2008 de <http://www.boxstr.com>

5. Resolución 276. Indicaciones generales sobre la planificación empresarial. (2003). Ministerio de Economía y Planificación.

6. Selección de lecturas sobre planificación [Versión Electrónica]. Recuperado el 28 de septiembre de 2007 de <http://www.monografias.com>.

7. Seminario de alto nivel sobre las funciones básicas de la planificación [Versión Electrónica]. Recuperado el 18 de septiembre de 2008 de

<http://www.eclac.org/publicaciones>.

8. Albert.M.S (s.a). Modelación del proceso de planificación empresarial basada en la utilización de herramientas de gestión del rendimiento corporativo y aplicación

---

---

del modelo a una empresa del sector consumo.[Versión electrónica] Recuperado el 18 de septiembre de 2008 de <http://www.eclac.org/publicaciones>.

9. Astorga, A. (2006). Lineamientos básicos sobre planificación. Ejemplo de caso del modelo de planeación del Estado como base para la discusión: Inserción del tema ambiental en la planificación [Versión Electrónica]. <http://www.eia.centroamerica.org>. 9. Recuperado el 22 de julio 2008.

10. Autores, C. d. (2003). El gran debate sobre la economía en Cuba. Sydney: Editorial Ocean Press.

11. Bocourt, J. O., Torras, R. (1982). Importancia y necesidad de la planificación de una economía socialista. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.

12. Borrego, O. (2001). Che-El camino del fuego. La Habana: Editorial Imagen Contemporánea.

13. Borrego, O. (2006). Rumbo al socialismo. Problemas del sistema económico y la dirección empresarial. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.

14. Corpas, J., Gómez, J. (2006). La planeación de recursos humanos. Análisis y propuesta de mejora en el ejemplo de empresas en perfeccionamiento empresarial de la ciudad de Camagüey. Unpublished Trabajo de Diploma, Universidad de Camagüey, Camagüey.

15. Delmar, F., Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new businesses? [Versión Electrónica]. Strategic Management Journal. Recuperado el 18 de septiembre 2007 de <http://www.eumet.net>.

16. Díaz, M., Nakatani, P. Cuba: ¿Socialismo de mercado o planificación socialista? [Versión Electrónica]. Recuperado el 30 de octubre de 2007 de <http://www.herramientas.com.ar>.

17. González, A. Aspectos estratégicos en el perfeccionamiento del modelo de planificación. [Versión Electrónica]. El Economista. Recuperado el 2 de octubre de 2007 de <http://www.eleconomista.co.cu>.

18. González A., Estudio del Arte sobre las Mejores Prácticas en la Administración de los Pronósticos en Empresas Mexicanas. Corporate Resource Management S.C. [http://www.crm\\_mexico.com/articulos](http://www.crm_mexico.com/articulos) . Consultado 22/10/2008.

19. González A., Las mejores prácticas en pronósticos: Combinar pronósticos estadísticos con experiencia e intuición. Corporate Resource Management S.C. [http://www.crm\\_mexico.com/articulos](http://www.crm_mexico.com/articulos). Consultado 22/10/2008.

---

- 
20. Guevara, E. (2006). Apuntes críticos a la economía Política. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
21. Guevara, E. (1977). Escritos y discursos. (Vol. 8) La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
22. Guevara, E. (1988). Temas económicos. La Habana: Editorial Ciencias Sociales. Hager, K., Ponomariov, B. N., Grobart, F. (1978). Sobre el Manifiesto Comunista. La Habana: Editora Política.
23. Henriquez, L. Cuba: Sistemas de dirección y planificación de la economía. Pensamiento iberoamericano. Revista de economía política.
24. Martínez, V. R., Sbadí, L. A. (2006). Concepción de la calidad en el pensamiento del Che. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
25. Marx, C. Crítica al Programa de Gotha. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
26. Marx, C. El Capital (Vol. 1-3). La Habana: Editorial Ciencias Sociales. Muguerzia, P., Granado, H. R., López, J. Teoría general de la dirección socialista. Apuntes para un libro de texto. Universidad de La Habana. La Habana.

## **CURRICULUM VITAE**

### **MsC. Ing Giovanni Alejandro Pablos Solís**

Lugar de residencia 13 de octubre 123 entre Lico Cruz y Lucas Ortiz, Las Tunas, Cuba, CP 75100

E-mail: [geovanips@ult.edu.cu](mailto:geovanips@ult.edu.cu)

- Profesor y Jefe de la Disciplina "Gestión de Procesos Empresariales", adscrita al Departamento de Economía Empresarial de la Facultad de Ciencias Económicas del Centro Universitario Las Tunas
  - Ing Químico .Instituto Politécnico de Bucarest Rumania-1987
  - Diploma Europeo en Administración y Dirección de Empresas ( ESADE-2004)
  - Diplomado Comunicación y Marketing-2005
  - Gestión de la Información y las nuevas tecnologías, Centro Universitario de Las Tunas, Cuba 2006
  - Especialización en Análisis Económico. Teoría y Aplicación- Universidad Complutense de Madrid 2007-2008.
  - Metodología de la Investigación en las ciencias empresariales, *Centro Universitario de Las Tunas, Cuba-2007*
  - Master en Dirección. Universidad de Camaguey, Facultad de Economía 2008
-

---

## **CURRICULUM VITAE**

**Lic : Nelvis Torres Dieguez . [jgcontraloria@tu.cubalse.cu](mailto:jgcontraloria@tu.cubalse.cu).**

- Licenciada en Contabilidad y Finanzas
- Auditora
- Lugar de Residencia .Las Tunas
- Tiene varias publicaciones en INTERNET.
- Planificadora en varia entidades y auditora
- Jefa .Grupo de Contraloria en la actualidad.Sucursal Cubalse las Tunas : Tel:(0131-346262).
- Maestrante en la maestria de contabilidad gerencial.

## **CURRICULUM VITAE**

**MsC Finanzas: Eimyn Rizo Lorenzo**

- Lugar de residencia 13 de octubre 123 entre Lico Cruz y Lucas Ortiz, Las Tunas, Cuba, CP 75100
  - Teléfono (particular) (53)(31) 34 55 72
  - Teléfono (trabajo) (53)(31) 34 6142
  - E-mail: [eimynr@ult.edu.cu](mailto:eimynr@ult.edu.cu)
  - Profesora .Jefe de la Disciplina "Finanzas", adscrita al Departamento de Contabilidad y finanzas de la Facultad de Ciencias Económicas del Centro Universitario Las Tunas
  - 1997-2002 Centro Universitario Las Tunas, Facultad de Ciencias Económicas Licenciado en Contabilidad y Finanzas Las Tunas, Cuba
  - 2002-2003 Curso "Líder" en Dirección, Marketing y Finanzas impartido por la Universidad Ivey, de Otario, Canadá. Proyecto Líder, en Dirección Marketing y Finanzas .Las Tunas, Cuba
  - 2006- 2007 Universidad Complutense de Madrid. Especialización en Análisis Económico. Teoría y Aplicación. Las Tunas, Cuba
  - 2006-2007 Universidad de Oriente, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.Máster en Finanzas. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, Cuba
-