

UNIVERSIDAD, CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN PARA EL  
DESARROLLO SOSTENIBLE

La universidad cubana en el nuevo contexto económico y social, demanda la necesidad de preparar a las organizaciones públicas y empresariales para transformar conscientemente sus prácticas desde la capacidad de resiliencia ante los cambios del entorno que exigen las dinámicas contemporáneas. El presente volumen les ofrece los resultados de experiencias en la dirección de la gestión de formas estatales y no estatales, la gestión económica financiera y la formación de economistas y contadores, a partir de la introducción de métodos y técnicas innovadoras vinculadas a la diversidad de contextos productivos y formativos del profesional de las ciencias económicas y contables.

VOLUMEN V



EDACUN

EDITORIAL ACADÉMICA UNIVERSITARIA

VOLUMEN V

ISBN: 978-959-7272-07-6



9 789597 127207 6



Colectivo de autores

Universidad, conocimiento e innovación para el desarrollo sostenible

UNIVERSIDAD, CONOCIMIENTO E  
INNOVACIÓN PARA EL DESARROLLO  
SOSTENIBLE

Colectivo de autores

EDITORIAL ACADÉMICA  
UNIVERSITARIA



Ciencias económicas y de la administración pública empresarial



© **Universidad, conocimiento e innovación para el desarrollo sostenible. Volumen V**

Colectivo de autores

**ISBN:** 978-959-7272-02-1 (Obra completa)

**ISBN:** 978-959-7272-07-6 (Volumen V). Primera edición, noviembre 2023

**Sello Editorial:** Editorial Académica Universitaria (EDACUN) (978-959-7272)

### **Comité editorial**

Dr. C. Ana de la Luz Tirado Benítez. *Jefa del Grupo Editorial.*

M. Sc. Osmany Nieves Torres. *Director Académico de la Editorial Académica Universitaria (EDACUN).*

M. Sc. Odayris Liliana Fonseca Mastrapa. *Jefa de Edición de la Editorial Académica Universitaria (EDACUN).*

M. Sc. Yunisleidys Castillo López. *Editora.*

M. Sc. Ariana Urquiza Cordero. *Editora.*

M. Sc. Miriam Gladys Vega Marín. *Editora.*

Dr. C. Elsa del Carmen Gutierrez Báez. *Informática.*

### **Comité organizador del evento**

Dr. C. Yoenia Virgen Barbán Sarduy. *Presidenta.*

Dr.C. Yithsell Santiesteban Almaguer. *Vicepresidenta.*

Dr. C. María Gertrudis Batista Ortiz. *Secretaria ejecutiva.*

### **Coordinadores de talleres**

Dr. C. Grechel Calzadilla Vega. *Academia y sociedad (ACASOC).*

M. Sc. Anaís Angela Chapelli Méndez. *Educación y sociedad (EDUSOC).*

Dr. C. Luis Téllez Lazo. *Innovación educativa en el siglo XXI (INNOED).*

Dr. C. Delmis Coralia Leyva Carralero. *Ciencias de la cultura física y el deporte.*

Dr. C. Juan Idalberto Ricardo Botello. *Desarrollo comunitario y rural (COMUR).*

Dr. C. Yadira Velázquez Labrada. *Ciencias Técnicas Integradas.*

Dr. C. Yamile Batista Yero. *Ciencias Agrícolas.*

Dr. C. Rolando Borrero Rivero. *Ciencias económicas y de la administración pública empresarial.*



## ÍNDICE

<i>Niury Saray Pompa Acosta y Yanelys Yero Hernández</i> PROCEDIMIENTO PARA EL CÁLCULO Y ASIGNACIÓN DEL COSTO CONJUNTO EN LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE BALCÓN DE ORIENTE, LAS TUNAS .....	1
<i>Ernesto Daniel Ramírez López y Yamilet Chacón Pupo</i> LA GESTIÓN CONTABLE-FINANCIERA DE LAS MIPYMES EN CUBA .....	10
<i>Iraida Avila Pérez, Pablo Ernesto Ladrón de Guevara Avila y Yadira Velázquez Labrada</i> PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA DETERMINAR LOS COSTOS LOGÍSTICOS EN LA EMPRESA DE ACEROS INOXIDABLES DE LAS TUNAS .....	18
<i>Karelia Rodriguez Pupo y Yamilet Chacón Pupo</i> LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIO EN LA EFICIENCIA ECONÓMICA .....	28
<i>Luz Marina Herrada Sains, Luis Téllez Lazo y Yuria Urquiza Herrera</i> EL INVENTARIO COMERCIALIZABLE EN LA GESTIÓN FINANCIERA EMPRESARIAL.....	38
<i>Deisy Walter Cuely</i> PROCEDIMIENTO PARA LA APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA FISCAL EN LA EMPRESA ESTATAL SOCIALISTA .....	47
<i>Rosa Amalia Irarragorri Gil y Yosleidy Betancourt Agüero</i> IMPORTANCIA DE LA GESTION DE MERCADOTECNIA EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES EN CUBA .....	56
<i>Oel Antonio Brito Hierrezuelo, Luis Manuel Pérez Proenza y Saadia Noemí Reyes Benítez</i> IDENTIFICACIÓN DE DEMANDA PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA AL CONTROL INTERNO QUE OFRECE LA UNIVERSIDAD DE LAS TUNAS .....	65
<i>Yamisleidis Pérez Martínez, Ramona Virgen Rodríguez López y Mirtha Ofelia Acosta Figueredo</i> PLAN DE ACCIÓN PARA EL CONTROL DE LOS INVENTARIOS EN LA EMPRESA MUNICIPAL DE GASTRONOMÍA LAS TUNAS.....	75
<i>Luis Manuel Pérez Proenza, Manuel Batista Almaguer y Juan Carlos Mayo Alegre</i> PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE RIESGOS FINANCIEROS PARA PROYECTOS DE INVERSIÓN EN LA EMPRESA ELÉCTRICA LAS TUNAS .....	84
<i>Juan Carlos Pérez Parra, Rolando Borrero Rivero y Guillermo Bello Rodríguez</i> LA GESTIÓN DE SERVICIOS TÉCNICOS INTEGRALES EN LA EMPRESA COPEXTEL LAS TUNAS.....	94
<i>Adrian Yandy Pompa Santana</i> LOS REPOSITORIOS DIGITALES EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO DIGITAL REPOSITORIES IN THE UNIVERSITY FIELD.....	105
<i>Ana Mary Rivero Pérez y Luis Téllez Lazo</i> LA PROBLEMÁTICA DEL ESTUDIO DE INCERTIDUMBRE DE LAS MEDICIONES EN LOS LABORATORIOS DE ENSAYO AZUCAREROS .....	113
<i>Alien López Chávez, Rolando Borrero Rivero y Ana de la Luz Tirado Benítez</i> ACCIONES PARA LA MEJORA DE LOS SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN EN LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE DOÑA NELLY LAS TUNAS.....	122

<i>Dianivis Bárbara Romero Miranda</i>	
DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTO DE MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES EN EMPRESA ESTRUCTURAS METÁLICAS DE LAS TUNAS "PACO CABRERA" METUNAS.....	132
<i>Elizabeth Pupo González y Luis Manuel Pérez Proenza</i>	
DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA DEL SERVICIO DE PROVISIÓN DE AGUA EN LA EMPRESA DE APROVECHAMIENTO HIDRÁULICO DE LAS TUNAS.....	140
<i>Yosbier Castillo Hernández, Francisco A. Bermúdez Laguna y Yosleidy Betancourt Agüero</i>	
LA GESTIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN EN LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE DIVISIÓN TERRITORIAL DE COMERCIALIZACIÓN DE COMBUSTIBLES LAS TUNAS .....	148
<i>Arais Isabel Pompa González y Saadia Noemi Reyes Benítez</i>	
EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LAS RELACIONES UNIVERSIDAD-EMPRESA.....	159
<i>Galia Pilar Gesto Garcés, Rolando Borrero Rivero y Galia Teresa Garcés Linares</i>	
LA PLANIFICACIÓN AMBIENTAL DE LA TAREA VIDA EN LA UEB "PELAYO CUSIDÓ" DE LA EMPRESA CÁRNICA LAS TUNAS .....	167
<i>Arletis Hernández Rodríguez</i>	
EFFECTOS DE LA MOTIVACIÓN EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL PEDIÁTRICO MÁRTIRES DE LAS TUNAS .....	177
<i>Gretel Pérez Horia y José Edilberto Pérez Ávila</i>	
PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA CONSULTORÍA ECONÓMICA CANEC S.A LAS TUNAS .....	185
<i>José Edilberto Pérez Ávila y Ken Vidal Avila</i>	
SISTEMA DE ACCIONES PARA PERFECCIONAR EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	193
<i>Nolberto Rodríguez Borges y Rolando Borrero Rivero</i>	
PROCEDIMIENTO PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN DE MARKETING EN LA CORPORACIÓN CIMEX LAS TUNAS .....	201
<i>Kenia Esther Méndez Peña y Luis Carlos Fernández Cobas</i>	
BASES PROCEDIMENTALES DE LA GESTIÓN ECONÓMICA EN LA EMPRESA DE TRANSPORTE CARDINAL .....	209
<i>Sahili Carmen Pérez Peña y Rolando Borrero Rivero</i>	
ACCIONES PARA LA PLANIFICACIÓN DEL SERVICIO TURÍSTICO EN LA EMPRESA CAMPISMO POPULAR LAS TUNAS.....	218
<i>Youdris Sánchez Suri y Francisco Bermúdez Laguna</i>	
CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CAPACITACIÓN TÉCNICA DEL CAPITAL HUMANO COMO FACTOR ESTRATÉGICO PARA EL ÉXITO .....	229
<i>Eloisa de la Concepción González Osorio</i>	
PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN ECONÓMICA EN LA UNIVERSIDAD DE LAS TUNAS...	236
<i>Luis Orlando Domínguez Pérez y Enrique Marañón Rodríguez</i>	
GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA UEB DE TRANSPORTE DE PASAJEROS Y CARGAS GENERALES PUERTO PADRE.....	244

<i>Alexey Guevara Martínez y Enrique Marañón Rodríguez</i>	
CRITERIOS PRÁCTICOS Y METODOLÓGICOS PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LA SUCURSAL EXTRAHOTELERA PALMARES LAS TUNAS .....	254
<i>María Cristina Cisnero Vázquez y José Edilberto Pérez Ávila</i>	
PROCEDIMIENTO PARA LA PROYECCIÓN DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS EN EL HOSPITAL PEDIÁTRICO MÁRTIRES DE LAS TUNAS .....	262
<i>Wilnora Alvarez Chacón, Rolando Borrero Rivero y María Isabel Machado Solano</i>	
EL CONTROL DE LA GESTIÓN AMBIENTAL EN LA EMPRESA CÁRNICA DE LAS TUNAS .....	271
<i>María Cristina Cisnero Vázquez y José Edilberto Pérez Ávila</i>	
PROCEDIMIENTO PARA LA PROYECCIÓN DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS EN EL HOSPITAL PEDIÁTRICO MÁRTIRES DE LAS TUNAS .....	281
<i>María Lina Matos Gainza y Kennis Martínez González</i>	
VÍNCULO UNIVERSIDAD EMPRESA, UNA VÍA PARA LA REAFIRMACIÓN PROFESIONAL.....	290
<i>Fernando Rey Segura Ramírez y Caridad Victoria Milanés Luis</i>	
PLAN DE MEJORA DE LA CALIDAD PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL HOTEL LAS TUNAS.....	297
<i>Idalberto Ramírez Guisado, Rolando Borrero Rivero y Amara Morales Cordero</i>	
LA DEFENSA CIVIL CUBANA PARA EL ENFRENTAMIENTO A LA COVID-19 Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO COMUNITARIO Y RURAL.....	306
<i>Francisco Bermúdez Laguna</i>	
PROCEDIMIENTO PARA LA ORGANIZACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO EN UNIDADES EMPRESARIALES DE MANTENIMIENTO Y CONSTRUCCIÓN LAS TUNAS.....	315
<i>Maikel Yero Domínguez, Juan Carlos Mayo Alegre y Adelaida Almaguer Alvarez</i>	
PROPUESTA DE INSTRUMENTOS PARA LA CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA EFICACIA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA .....	325
<i>Natali de la Caridad Sosa Pérez, Gregorio Garcíandía Mirón y Odalys Bouzas Betancourt</i>	
EXPERIENCIAS Y BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN DE INNOVACIÓN EN EMPRESAS ESTATALES CUBANAS .....	334
<i>Yuri Arnaldo Cutiño Tellez, Eliane Yaima Velázquez Estrada y Marien González Téllez</i>	
MEMES DE REDES SOCIALES Y SU USO EN EL MARKETING DIGITAL EN CUBA .....	344
<i>Yaniritza Espinosa Pérez, Felix Esteban Jimenez Figueredo y Marisol Camila Acosta Escanell</i>	
PROPUESTA PARA EL ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE EMPLEO Y SALARIO EN LA EMPRESA RADIOCUBA LAS TUNAS .....	353
<i>Jorge Luis Sotolongo Echevarria</i>	
METODOLOGÍA TRADICIONAL EN ECONOMETRÍA PARA ESTUDIANTES DE CONTABILIDAD A DISTANCIA .....	363
<i>Maikel Guerra Avila y Yanet Pérez Ramírez</i>	
PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO LOCAL PARA EL MUNICIPIO MAJIBACOA. PERSPECTIVA PARA SU FINANCIAMIENTO Y EVALUACIÓN .....	373

<i>Rolando Borrero Rivero, Ana de la Luz Tirado Benítez y Misleidys Hernández Ayra</i> SOCIALIZACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE LA TAREA VIDA COMO APORTES DE LA GESTIÓN DEL PROYECTO TERRITORIAL TUNASVIDA-CC.....	383
<i>Miladys Díaz Hernández y Adelaida Almaguer Álvarez</i> EL COMERCIO ELECTRÓNICO, DESDE UN ENFOQUE ADMINISTRATIVO .....	393
<i>Rolando Rojas Girbau, Aliuxa Martínez Peña y Adonis Navarro Machado</i> LA GESTIÓN AMBIENTAL SOBRE CAMBIO CLIMÁTICO. ACCIONES IMPLEMENTADAS EN LA UNIVERSIDAD DE LAS TUNAS .....	404
<i>Luis Carlos Fernández Cobas, Rolando Borrero Rivero y Luis Manuel Pérez Proenza</i> LA GESTIÓN AMBIENTAL COMO NÚCLEO INTEGRADOR DEL SISTEMA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA ELÉCTRICA DE LAS TUNAS	414
<i>Maritza Julia Domínguez García, Rolando Rojas Girbau y Yovanny Guerra Salina</i> CONSIDERACIONES TEÓRICAS PARA EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA PROVINCIAL DE GASTRONOMÍA Y ALOJAMIENTO LAS TUNAS.....	423
<i>Alberni Poulot Cumbá</i> LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO DESDE UNA FACULTAD DE EXCELENCIA Y PROSPERIDAD: UNA VISIÓN DEL VÍNCULO UNIVERSIDAD- EMPRESA-SOCIEDAD .....	433
<i>Joel Borrero Alarcón y María Catalina Rodríguez Góngora</i> ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN PARA FAVORECER LA PREPARACIÓN DE LOS COORDINADORES GENERALES EN LOS PROYECTOS DE GRUPO .....	440
<i>Yamila Tamayo Rodríguez y Saimara Rodríguez Guerrero</i> PREPARACIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE LA EDUCACIÓN SECUNDARIA BÁSICA EN EL VÍNCULO INSTITUCIÓN EDUCATIVA-FAMILIA-COMUNIDAD .....	450
<i>Odiza Leyva Santiesteban, Belisario Tomas Cedeño García y Danilo Arquímedes Quiñones Reyna</i> VALORACIÓN DE LAS TENDENCIAS HISTÓRICAS DE LA FORMACIÓN JURÍDICA DE LOS ESTUDIANTES DE LA CARRERA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS .....	460
<i>Osmany Nieves Torres, Elsa Gutiérrez Baéz, Miriam Gladys Vega Marín y José González Marrero</i> BASE DE DATOS PARA LA SOCIALIZACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE LA TAREA VIDA EN LAS TUNAS (BD-TVIDA).....	467

## **PROCEDIMIENTO PARA EL CÁLCULO Y ASIGNACIÓN DEL COSTO CONJUNTO EN LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE BALCÓN DE ORIENTE, LAS TUNAS**

## **PROCEDURE FOR THE CALCULATION AND ALLOCATION OF THE JOINT COST IN THE BALCÓN DE ORIENTE, LAS TUNAS, BASE BUSINESS UNIT**

Niury Saray Pompa Acosta, [niury193@gmail.com](mailto:niury193@gmail.com)

Yanelys Yero Hernández, [yanelysy@ult.edu.cu](mailto:yanelysy@ult.edu.cu)

### **RESUMEN**

El adecuado cálculo de los costos resulta de vital importancia en la sobrevivencia de las empresas en un mercado cada vez más complejo y turbulento. Las empresas cubanas no están ajenas a esta realidad, tal es el caso de la Unidad Empresarial de Base Balcón de Oriente, Las Tunas, entidad donde se ha hecho manifiesta la necesidad de perfeccionar el cálculo de sus costos, toda vez que se han detectado insuficiencias en este sentido. La presente investigación tiene como objetivo diseñar un procedimiento para el cálculo y asignación del costo conjunto en la Unidad Empresarial de Base Balcón de Oriente, Las Tunas. El mismo está compuesto por ocho pasos y sigue la lógica del cálculo y asignación de los costos conjuntos, los que se explican de manera que permitan su aplicación. Como resultados más relevantes dentro del procedimiento lo constituye la propuesta de graficar el proceso de elaboración de productos cárnicos en la Unidad Empresarial de Base Balcón de Oriente, Las Tunas; el diagnóstico del proceso de cálculo y asignación del costo conjunto con la utilización del Enfoque de Marco Lógico (EML). Se utiliza como herramienta para el procesamiento de datos, el Software UCINET versión 6.0, el diseño del proceso de manufactura de producción conjunta, así como la propuesta de registro contable del costo conjunto asignado a los productos que emergen en el proceso de manufactura.

**PALABRAS CLAVES:** costos conjuntos, productos conjuntos, cálculo y asignación de costos.

### **ABSTRACT**

Adequate cost calculation is of vital importance for the survival of enterprises in an increasingly complex and turbulent market. Cuban enterprises are not oblivious to this reality, such is the case of the Unidad Empresarial de Base Balcón de Oriente, Las Tunas, an entity where the need to improve the calculation of its costs has become evident, since inadequacies in this regard have been detected. The objective of this research is to design a procedure for the calculation and allocation of the joint cost in the Unidad Empresarial de Base Balcón de Oriente, Las Tunas. It is composed of eight steps and follows the logic of the calculation and allocation of joint costs, which are explained in a way that allows its application. The most relevant results within the procedure are the proposal to graph the process of elaboration of meat products in the Balcón de Oriente Base Business Unit, Las Tunas; the diagnosis of the process of calculation and allocation of joint cost with the use of the Logical Framework Approach (LFA). The UCINET Software version 6.0 is used as a tool for data processing, the design of the joint production manufacturing process, as well as the proposal for the accounting record of the joint cost assigned to the products that emerge in the manufacturing process.

**KEY WORDS:** joint costs, joint products, cost calculation and allocation.

## **INTRODUCCIÓN**

El mundo de hoy se caracteriza por una profunda y dinámica interacción económica, basada en la competitividad y el uso marcado de la tecnología, lo que conlleva a un mejor orden del sistema económico financiero, donde juega un rol decisivo la contabilidad de costos, máxime cuando el correcto análisis de su estructura sustenta la planeación, el control y la toma de decisiones, oportunas y eficaces, permitiendo lograr una mayor beligerancia en el mercado.

La contabilidad de costos, como sistema de información continua de toda la empresa, debe suministrar a los directivos, en tiempo real, la información necesaria para la toma de decisiones y su control posterior. En este sentido, juegan un papel concluyente la información que emana de la aplicación de los métodos de costeo y la concientización de los administradores de que estos han ido evolucionando en el tiempo, de acuerdo a las propias exigencias del sector empresarial y las necesidades del mercado.

En este sentido Kaplan (1983), (citado por Duque, Gómez y Osorio (2009), plantea que:

Los sistemas productivos siguen evolucionando y las metodologías de costeo se han rezagado frente a las necesidades del mercado. El uso continuado del viejo modelo de contabilidad de costos en el nuevo entorno llegará a ser, en el mejor de los casos, irrelevante y, más probablemente, contraproducente para la estrategia de producción de la empresa; se necesitarán mejores indicadores de la calidad, del inventario, de la productividad, de la flexibilidad y de la innovación. Deben desarrollarse indicadores basados en la consecución de objetivos operativos que sustituyan la actual importancia de las medidas financieras de corto plazo. (p.804)

Desde 2011, el sistema empresarial cubano transita por una nueva etapa de transformaciones que, entre otros propósitos, buscan desatar viejas ataduras, otorgar mayores facultades y lograr más eficiencia y organización donde necesariamente las entidades del sector empresarial están obligadas a llevar a cabo una mayor competitividad y aumentar los niveles de su gestión económica y productiva. En tal sentido, el correcto costeo de productos se considera clave, toda vez que de él depende la fijación de precios, las utilidades y en gran medida la eficiencia económica.

La Unidad Empresarial de Balcón de Oriente se dedica en lo fundamental a brindar servicio de alojamiento, recreación y gastronomía. Como toda empresa cubana se empeña en mejorar la gestión de sus procesos y con ello la calidad de sus servicios, la disminución de sus inventarios, satisfacción del cliente, la racionalidad de la fuerza de trabajo y unido a esto se aferra a la disminución de costos y gastos, además del incremento de sus ingresos. Sin embargo, rara vez logra la materialización de estos anhelos de manera simultánea.

En la búsqueda de solucionar este problema se ha prestado atención a un grupo de investigaciones Rodríguez (2006); Ortiz (2010); Ponce (2011); Ricardo (2011) y Rivas, Martín y Arzuaga (2021), dedicadas principalmente a la identificación de los costos que deben formar parte del costo del producto, así como la asignación de los mimos.

Sin embargo, las autoras de este trabajo consideran que estos estudios aún son incipientes, por lo que existen insuficiencias relacionadas con el cálculo y asignación del

costo conjunto asociado a la producción de platos a base de cerdo. Es por ello que esta investigación tiene como objetivo diseñar un procedimiento para el cálculo y asignación del costo conjunto en la Unidad Empresarial de Base Balcón de Oriente, Las Tunas.

### **Procedimiento para el cálculo y asignación del costo conjunto en la Unidad Empresarial de Base Balcón de Oriente, Las Tunas**

El costeo de productos conjuntos comprende la asignación de los costos conjuntos a los productos conjuntos, es decir, estos son asignados cuidadosamente a las unidades individuales del grupo de productos. Una vez que los productos conjuntos llegan al punto de separación, es necesario incurrir en costos adicionales de procesamiento para poner a los productos en condiciones de venta. Se requiere de tal asignación para la determinación del ingreso y de los inventarios.

Los procedimientos de costeo para los productos conjuntos y subproductos no constituyen sistemas independientes de acumulación de costos, sino que normalmente forman parte de un sistema de costos por procesos. En este sentido, se diseña el procedimiento de referencia.

“Un procedimiento es la secuencia de acciones concatenadas entre sí, que ordenadas en forma lógica permiten cumplir un fin u objetivo predeterminado” (Blanco, 2007, p. 43). Se trata de una serie común de pasos definidos, que permiten realizar un trabajo de forma correcta.

En correspondencia con esta definición, se diseña un procedimiento formado por ocho pasos, donde se asume una organización lógica en el cálculo y asignación del costo conjunto.

Paso 1: Graficar el proceso de elaboración de productos cárnicos en la Unidad Empresarial de Base Balcón de Oriente, Las Tunas.

Este paso se propone realizarlo a través de la utilización del diagrama de proceso Operación, Transporte, Inspección, Demora y Almacenamiento (OTIDA). Los instrumentos de simplificación como él no sustituyen al criterio humano del administrador, pues ese criterio es propiamente el que pensará y sugerirá los cambios que deben de hacerse, sino que tan solo ayuda ese criterio. Pero dicha ayuda es de valor incalculable; pues estos instrumentos hacen ver un proceso, en forma tal, que pueda apreciarse separadamente cada uno de sus pasos. Además permite ver gráficamente esos pasos.

Cuando el proceso se ha terminado de describir, se obtienen los totales de las operaciones, transporte, inspecciones y demora, así como los metros recorridos y el tiempo perdido en almacenamiento y demora. Estos totales indican en cierto modo el tipo de opción que conviene tomar, así sí se nota que los transportes y almacenamiento son exagerados sobre las operaciones o inspecciones y se tomarán decisiones sobre qué procesos podrán mejorarse.

Cada una de estas operaciones se representa gráficamente utilizando los símbolos siguientes:

<b>Actividad</b>	<b>Símbolo</b>
Operación	
Transporte	
Inspección	
Demora	
Almacenaje	
Actividad combinada (operación e inspección)	

Paso 2: Diagnosticar el proceso de cálculo y asignación del costo conjunto en la en la Unidad Empresarial de Base Balcón de Oriente, Las Tunas

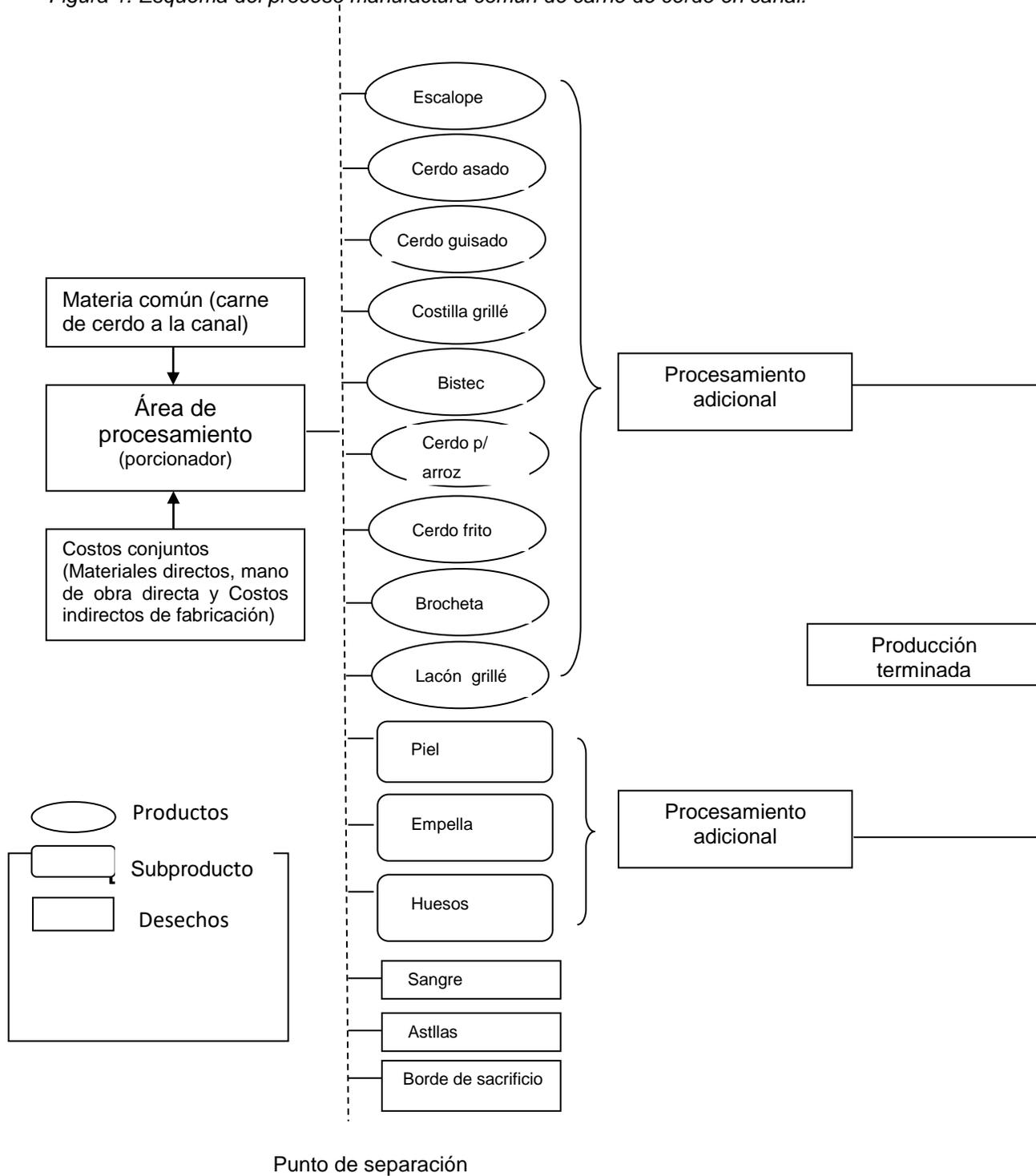
Con el objetivo de determinar cuáles son las insuficiencias y sus causas en el cálculo y asignación de los costos conjuntos, se propone se utilice el Enfoque de Marco Lógico (EML), utilizando para el procesamiento de datos el software UCINET versión 6.0. Dicho procedimiento es sencillo en su utilización y se ajusta a los sistemas no paramétricos. Ha sido demostrada su factibilidad en su utilización como complemento al diseño metodológico de la investigación.

Paso 3: Diseño del proceso de manufactura de producción conjunta.

Muchos procesos de manufactura producen diferentes productos a partir de una materia prima inicial y/o de un proceso de manufactura común. Cuando el resultado de una operación de manufactura es varios productos diferentes, a estos productos resultantes se les denominan: productos conjuntos (productos principales) o subproductos, en dependencia del valor relativo del precio de venta de los mismos.

En la Unidad Empresarial de Base se procesan varias materias primas en lo que refiere a carnes (pollo y cerdo fundamentalmente), en su proceso de transformación emergen varios productos y subproductos, de ahí que se pueda decir se está en presencia de una producción conjunta. En el caso de la carne de cerdo este sería el proceso:

Figura 1. Esquema del proceso manufactura común de carne de cerdo en canal.



Paso 4: Clasificación de los productos conjuntos y subproductos de acuerdo a las características de la entidad.

La clasificación de productos conjuntos y subproductos estará determinada por los valores relativos de venta de los productos en cuestión. Dado que los subproductos son productos múltiples que tienen un reducido valor de venta en comparación con el del producto o productos principales. El producto principal se fabrica generalmente en mayor cantidad que los subproductos. Los subproductos son un resultado incidental de manufacturar los productos principales.

Después de haber surgido junto con los productos conjuntos en el punto de separación, los subproductos deben tratarse bajo una de las siguientes maneras:

1. Subproductos que pueden venderse en el mismo estado en que se produjeron.
2. Subproductos que pueden someterse a procesamiento adicional antes de venderse.

A menudo es difícil establecer una distinción precisa entre el desecho y los subproductos, en este caso se recomienda clasificar como subproducto aquellos que:

- a) Tienen relativamente un mayor valor de venta que el desecho.
- b) Con frecuencia están sujetos a costos adicionales posteriores al punto de separación.

Por su parte el desecho se vende inmediatamente.

Es necesario tener en cuenta que los productos como productos conjuntos, subproductos o desechos puede cambiar como resultado del descubrimiento de nuevos usos para los productos o del abandono de alguno de ellos.

El mercado de productos cambia con relativa frecuencia, así, un producto que puede tener hoy un valor de venta relativamente bajo, puede tener un valor de venta significativo mañana. Debido a esto, con frecuencia, la gerencia debe examinar la clasificación de sus productos y reevaluarla cuando sea necesario.

Paso 5: Asignación del costo conjunto a productos y subproductos.

Debido a que es imposible la asignación específica de los costos conjuntos a un solo producto conjunto, se hace necesaria la utilización de un método apropiado que logre asignar una porción de los costos conjuntos a los productos individuales adecuadamente. En las condiciones de la entidad objeto de estudio, se recomienda asignar el costo conjunto a los productos y subproductos utilizando el método del valor de venta o mercado.

Bajo este método los costos conjuntos se asignan de acuerdo a los valores de venta de los productos conjuntos individuales, debido a que existe una relación directa entre el costo y el precio de venta, ya que los precios de venta de los productos se determinan principalmente por los costos incurridos en la fabricación de esos productos. Por lo tanto, los costos de los productos conjuntos deben asignarse sobre la base del valor de mercado de los productos individuales.

El procedimiento a utilizar para este método será: valor de mercado conocido en el punto de separación, debido a que se conoce el valor de mercado en el punto de

separación, el costo conjunto total aplicable a las unidades completamente terminadas, se asigna entre los productos conjuntos mediante el procedimiento de dividir el valor total de mercado de cada producto conjunto producido entre el valor total de mercado de todos los productos conjuntos producidos. Para obtener una razón de los valores de mercado individuales con los valores de mercado individuales con los valores totales de mercado. Luego se multiplica esta razón por los costos conjuntos totales para obtener la asignación del costo conjunto correspondiente a cada producto.

Su fórmula de cálculo sería la siguiente:

$$\text{Costo conjunto asignado a cada producto} = \frac{\text{Valor total de mercado de cada producto (1)}}{\text{Valor total de mercado de todos los productos (2)}} \times \text{Costo conjunto}$$

Se propone realizarlo a través de una tabla de salida similar a la siguiente:

Producto	Unidades producidas	X	Precio de venta o valor de mercado	=	Valor de mercado de cada producto	Costo conjunto asignado
1					(1)	
2						
3						
N					(2)	

Donde:

(1): unidades producidas de cada producto por valor unitario de mercado de cada producto.

(2): suma de los valores totales de mercado de todos los productos individuales.

Paso 6: Propuesta de registro contable

Una vez asignado el costo conjunto a cada producto que resulta del procesamiento del cerdo a la canal se propone su contabilización. La misma quedaría de la siguiente manera:

Cuentas y detalles	Parcial	Debe	Haber
<u>1</u>			
Producción en Proceso		\$XXX.XX	
Centro de costo: Gastronomía	\$XXX.XX		
Producto: Cerdo a la canal	\$XXX.XX		
Mercancía para elaborar			\$XXX.XX
Centro de costo: Gastronomía	\$XXX.XX		
Producto: Cerdo a la canal	\$XXX.XX		
Registrando el proceso de desposte de la carne en canal			
<u>2</u>			
Mercancía para elaborar		XXX.XX	

Centro de costo: Gastronomía	\$XXX.XX		
Producto escalope de cerdo	\$XXX.XX		
Producto cerdo guisado	XXX.XX		
Producto costilla grillé	XXX.XX		
Producto bistec de cerdo	XXX.XX		
Producto cerdo para arroz	XXX.XX		
Producto cerdo asado	XXX.XX		
Producto cerdo frito	XXX.XX		
Producto brocheta de cerdo	XXX.XX		
Producto lacón grillé	XXX.XX		
Producción en Proceso			XXX.XX
Centro de costo: Gastronomía	\$XXX.XX		
Producto: Cerdo a la canal	\$XXX.XX		
Registrando la devolución al almacén de la carne en canal porcionada en raciones con el costo asociado			

## CONCLUSIONES

El procedimiento propuesto para el cálculo y asignación del costo conjunto en la Unidad Empresarial de Base Balcón de Oriente, Las Tunas, está estructurado en ocho pasos que en su combinación permiten un correcto costeo de productos a aquellos productos resultantes de un proceso de manufactura común, ofreciendo información relevante y oportuna y con ello, elevar la calidad de las decisiones a tomar, aporta a la empresa un instrumento orientador y metodológico que se ajusta a sus características.

## REFERENCIAS

- Blanco, R. (2007). La equidad y la inclusión social: uno de los desafíos de la educación. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(3), 1-15.
- Duque, M.I., Gómez, L.F. y Osorio, J.A. (2009). El costeo híbrido: La mezcla entre tradición e innovación en la aplicación de metodologías de costeo. Ponencia presentada en *XI Congreso Internacional de Costos y Gestión y XXXII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos*. Universidad de Antioquia. Colombia.
- Ministerio de Finanzas y Precios. (2018). Resolución No. 935 de 2018. Anexo único Norma Específica de Contabilidad No.12. Contabilidad de Gestión (NEC No.12). *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, No 15 Ordinaria.
- Ortiz, A. (2010). *Elaboración de fichas de costos en la Microbrigada social y servicios de la vivienda en Las Tunas* (tesis de grado). Universidad Vladimir Ilich Lenin, Las Tunas, Cuba.
- Ponce, Y. (2011). *Ficha de precio del pollo ahumado en la Empresa Municipal de Gastronomía Las Tunas* (tesis de grado). Universidad Vladimir Ilich Lenin, Las Tunas, Cuba.

Ricardo, R. (2011). *Procedimiento para la presupuestación de los costos y gastos en la Empresa Eléctrica de Las Tunas* (tesis de maestría). Universidad Vladimir Ilich Lenin, Las Tunas, Cuba.

Rivas, Y., Martín, A. y Arzuaga, A. (2021). Los costos conjuntos: estudio de caso en una industria cárnica de la provincia Granma. *Revista Observatorio de las Ciencias Sociales en Iberoamérica* 2(12), 183-198.

Rodríguez, L. (2006). *Procedimiento para la acumulación de los sistemas de costos por procesos* (tesis de grado). Universidad Vladimir. I. Lenin, Las Tunas, Cuba.

## **LA GESTIÓN CONTABLE-FINANCIERA DE LAS MIPYMES EN CUBA**

### **ACCOUNTING-FINANCIAL MANAGEMENT OF MSMES IN CUBA**

Ernesto Daniel Ramírez López, [ernesto.ramirez@dpjlt.minjus.gob.cu](mailto:ernesto.ramirez@dpjlt.minjus.gob.cu)

Yamilet Chacón Pupo, [yamilech@ult.edu.cu](mailto:yamilech@ult.edu.cu)

#### **RESUMEN**

En correspondencia con la estrategia económico-social del país, y en el marco de la ampliación, reconocimiento y fortalecimiento de la gestión de los diferentes actores económicos, y de otros programas de interés nacional, hay que hacer énfasis en el tema de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) y la importancia que tiene que los gerentes y administradores de dichas entidades, afronten la necesidad de poseer conocimientos de alto nivel en el ámbito contable y financiero que les permitan tomar decisiones oportunas. Ello requiere la utilización de instrumentos adecuados para administrar eficientemente sus empresas y alcanzar los objetivos establecidos. El objetivo de la presente investigación se basa en poder identificar los retos a los que se enfrentan estas empresas para mantener un adecuado registro y control de sus operaciones económicas que les apoyen en la toma de decisiones y que les permitan lograr su crecimiento y la permanencia en el mercado. Fueron utilizados como métodos de investigación, el análisis de los fundamentos teórico-conceptuales sobre el proceso contable-financiero en las MIPYMES en el mundo y en Cuba, y la entrevista a gerentes, representantes y trabajadores de estas instituciones.

**PALABRAS CLAVES:** MIPYMES, contabilidad, gestión contable-financiera.

#### **ABSTRACT**

In accordance with the country's economic and social strategy, and within the framework of the expansion, recognition and strengthening of the management of the different economic actors and other programs of national interest, emphasis must be placed on the issue of micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs) and the importance of managers and administrators of such entities facing the need to possess high-level knowledge in the accounting and financial areas that will enable them to make timely decisions. This requires the use of adequate instruments to efficiently manage their companies and achieve the established objectives. The objective of this research is based on the identification of the challenges faced by these companies in order to maintain an adequate record and control of their economic operations to support them in decision making and allow them to achieve growth and permanence in the market. The research methods used were the analysis of the theoretical-conceptual foundations on the accounting-financial process in MSMEs in the world and in Cuba, and the interview to managers, representatives and workers of these institutions.

**KEY WORDS:** MSMEs, accounting, accounting-financial management.

#### **INTRODUCCIÓN**

Las MIPYMES, a lo largo de la historia, se han constituido en un factor fundamental de desarrollo de los países. Las mismas desarrollan y crean nuevos productos y/o servicios. Estas deben tener, al mismo tiempo, controles contables y financieros que le

ayuden a administrar de manera eficaz y eficiente sus organizaciones; en ello radica la importancia de los sistemas de contabilidad dentro de estas empresas.

De acuerdo a la legislación del país donde se ubican, las MIPYMES, son organizaciones que se clasifican según diferentes criterios. Uno de los principales es el tamaño, lo cual permite agruparlas en micro, pequeñas y medianas empresas. Aunque representan un pilar básico en la economía de los países, también tienen limitaciones. Una de ellas es la falta de una gestión contable, que les facilite satisfacer la variedad de requerimientos de las personas, sin afectar aquellas necesidades de las generaciones venideras.

Este no es un tema nuevo, sin embargo, en Cuba, se comienza a incursionar en esta nueva forma de servicios. En mayo de 2021, fueron aprobadas por el Consejo de Ministros, a partir del perfeccionamiento de la economía cubana, cuyo propósito es impulsar el desarrollo en un contexto signado por complejidades y crecientes tensiones socioeconómicas, así como hacer frente a la crisis mundial generada por la pandemia de la Covid-19.

Las MIPYMES se constituyen como nuevo actor económico, junto con las cooperativas no agropecuarias (CNA) y el trabajo por cuenta propia (TCP), los cuales están convocados, a impulsar desde su ámbito el desarrollo de la nación, incrementar su participación en la economía del país en aras del desarrollo y la diversificación de la producción, así como propiciar encadenamientos productivos que generen mayor valor agregado nacional y fomentar el empleo y el bienestar económico y social.

### **Marco regulatorio de las MIPYMES en Cuba**

Las políticas orientadas a promover y permitir el funcionamiento de las MIPYMES en Cuba, constituyen un punto de quiebre y transformación muy profunda para la economía cubana. Por tal razón, el Consejo de Estado aprobó las normativas y legislaciones correspondientes, para facilitar su inserción de forma coherente en el ordenamiento jurídico como actor que incide en la transformación productiva del país, delimita los procedimientos para su creación y extinción, a la vez que define los criterios de clasificación y los principios de su funcionamiento.

El paquete de normas que integran el marco regulatorio principal para las MIPYMES en Cuba son las siguientes:

- Decreto Ley 46/2021 “Sobre las Mipymes”.
- Decreto Ley 49/2021 “Modificativo de la ley 113 del sistema tributario del 2012”.
- Decreto 46/2021 “De las actividades a realizar por las MIPYMES, Cooperativas No agropecuarias y Trabajadores por cuenta propia”.
- Resolución 213/2021 del Banco Central de Cuba (BCC) “Normas para el otorgamiento de créditos a las CNA y las MIPYMES”.
- Resolución 350/2021 del Ministerio de Finanzas y precios MFP “Normas para el tratamiento tributario, financiero y de precios”.
- Resolución 351/2021 del MFP “Norma específica de contabilidad para las MIPYMES”.

Según estas normas, las micro, pequeñas y medianas empresas, se definen como las “unidades económicas con personalidad jurídica, que poseen dimensiones y características propias, y que tienen como objeto desarrollar la producción de bienes y la prestación de servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad” (Decreto-Ley 46, 2021, p.2711)

Las MIPYMES se constituyen como sociedades mercantiles, que adoptan la forma de Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL). La forma de SRL se atribuye a una empresa cuyo capital está dividido en participaciones sociales y esté integrado por las aportaciones de todos los socios que se abonan en el momento de constituida la empresa.

Como actor con personalidad jurídica propia, responde con su patrimonio a sus obligaciones fiscales, crediticias, laborales, medioambientales, contractuales y cualquier otra que se derive del ordenamiento jurídico vigente.

La clasificación asumida para el tamaño de las MIPYMES en Cuba es la siguiente:

Clasificación de la empresa	Cantidad de empleados
Micro	1-10
Pequeña	11-35
Mediana	36-100

Fuente: Elaboración en base a Decreto Ley 46/2021

Estas entidades están obligadas a llevar la contabilidad de sus operaciones, a los efectos fiscales, a partir de las Normas Cubanas de Información Financiera (NCIF), con las especificidades que al respecto se establecen en el Decreto-Ley 49/2021; que modificó la Ley 113 del Sistema Tributario.

Se dispuso también que emitan sus Estados Financieros según las Normas Cubanas de Información Financieras (NCIF) para la actividad empresarial del país. Además deben utilizar el nomenclador de cuentas y demás instrumentos contables aprobados para la referida actividad. También se establece que los Sistemas Contables-Financieros soportados sobre tecnologías de la información que se utilicen para el procesamiento de la contabilidad tienen que estar certificados.

Estas entidades aunque se exige que lleven y presenten su contabilidad de acuerdo a las NCIF, la mayoría de sus gerentes o directivos no poseen conocimientos de administración, contabilidad y finanzas, imposibilitando la gestión de manera eficaz y eficiente de sus recursos. Es por ello que, si no hay un adecuado registro de los hechos económicos, puede existir limitaciones en la obtención de información real y de calidad sobre los resultados económicos.

### **Consideraciones teóricas de la gestión contable-financiera**

Para definir que es la gestión contable-financiera, se precisa partir primeramente de los conceptos básicos referentes a la contabilidad.

El Instituto Americano de Contadores Públicos plantea que la Contabilidad es: "el arte de registrar, clasificar y resumir en forma significativa y en términos de dinero, las operaciones y los hechos que son cuando menos de carácter financiero, así como el de interpretar sus resultados" (Maldonado, 2006, p.11).

Según Homgren (2010), "la contabilidad es el sistema de información que mide las actividades del negocio, procesa esa información convirtiéndola en informes y comunica estos hallazgos a los encargados de tomar decisiones" (p.2).

Sin dudas, la información contable es imprescindible para que los procesos dentro de la compañía puedan ejecutarse de manera adecuada de acuerdo con las normas que las rigen. De esta forma se puede formular como concepto de contabilidad el siguiente: la contabilidad mide, analiza y reporta información financiera y no financiera para ayudar a los gerentes a tomar decisiones encaminadas al logro de los objetivos de una organización. Los gerentes usan la información de la contabilidad administrativa para desarrollar, comunicar e implementar las estrategias.

La contabilidad se evidencia a través de la anotación adecuada de las transacciones económicas efectuadas por un ente mercantil a partir de documentos que se generan o expiden. Como prueba evidente del hecho, los libros que se hayan previsto dentro del sistema deben estar diseñados convenientemente a fin de permitir el registro preciso, claro y objetivo que se constituya en fuente de información idónea (Vivanco, 2017, p.248).

La contabilidad también implica un análisis de las cuentas de la empresa para conocer su situación financiera en todo momento. Su principal objetivo es brindar un cuadro real de los beneficios y pérdidas del negocio para proyectar planes a mediano o largo plazo y que estimulen el crecimiento empresarial. Los objetivos de la contabilidad están dirigidos a tener en cualquier momento la información ordenada sobre las actividades económicas de la empresa, además determina en términos monetarios la cuantía de bienes y deudas patrimonio que posee la empresa.

Resumiendo en una forma más sencilla, a juicio de las autoras, la contabilidad es el conjunto de técnicas y procedimientos que se utilizan para recoger los movimientos contables de la organización. En la práctica, es el registro de todas y cada una de las operaciones económicas que realiza la empresa, para mantener esa información ordenada y agrupada y así poder brindar información a los diferentes usuarios para la toma de decisiones.

Según el criterio de varios autores y mis conocimientos sobre el tema podemos referir que entre las funciones fundamentales de la contabilidad se encuentran los aspectos siguientes:

- Tomar decisiones correctas, ya que constituye una eficaz herramienta de dirección.
- Brindar informaciones útiles a los interesados internos y externos.
- Formular, complementar y aplicar las normas administrativas.
- Exigir por parte de la administración por el análisis de la eficiencia.
- Controlar por áreas de responsabilidad.

- Planear y controlar las operaciones.
- Tener conocimiento actualizado de la actividad.

La finalidad básica de la contabilidad, es suministrar información para analizarla e interpretarla. Para registrar y procesar todas las operaciones que se realizan en una empresa, es necesario seguir una serie de pasos íntimamente relacionados unos con otros, los cuales deben guardar una secuencia lógica dentro del proceso contable. La finalidad de la contabilidad, como parte de un proceso metódico, consiste en:

(...) otorgar una seguridad prudente, del uso de principios y normas, que garantizan la eficacia de los resultados obtenidos, conllevando a un conocimiento real de la organización, que marca la base, para el emprendimiento de nuevas estrategias, que generen oportunidades de crecimiento, tanto a nivel de institución, como del personal de la misma. (Rosales, Alejandro, Alejandro-Lindao y Toro, 2017, p. 41)

Los autores consideran indudable que la contabilidad constituye una herramienta de gran importancia para la gestión administrativa de las organizaciones. La misma permite administrar, planificar, organizar y controlar las operaciones de cada área que conforman la misma. Por ende, se comparte que el proceso contable es:

El conjunto de pasos que permite expresar a través de estados financieros las operaciones económicas de una entidad u organización. Dicho ciclo es esencial para toda empresa ya que gracias a ella se podrá ver los gastos e ingresos, y así realizar proyecciones, evitando muchas veces crisis que pueden llevar al cierre de la compañía (Barrantes y Manrique, 2021, p.7)

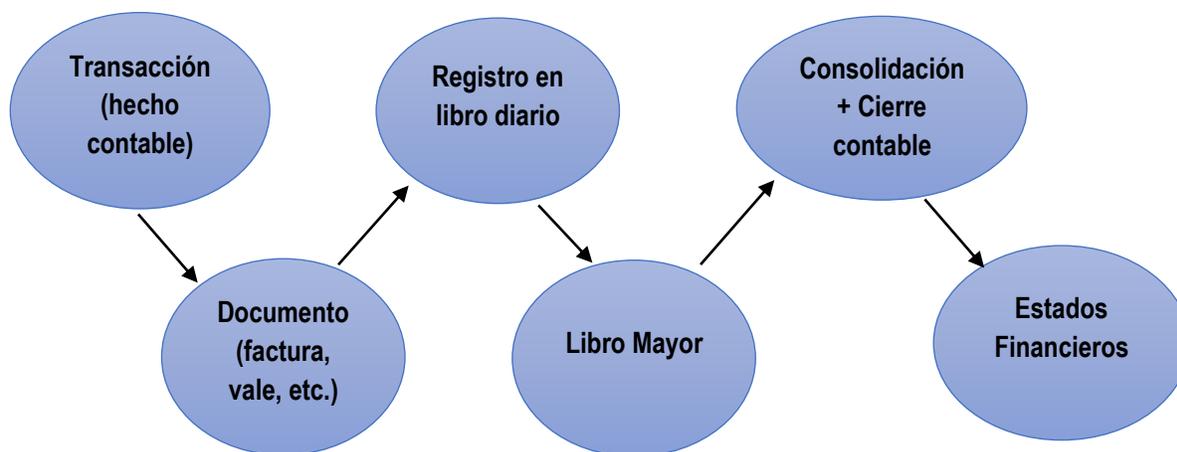


Figura 1: Fuente: Elaboración propia

### **Fundamentos de la gestión contable-financiera**

En un ámbito tan globalizado y competitivo como en el que se encuentra la economía en la actualidad, las organizaciones, tanto públicas como privadas, demandan servicios profesionales de gestión y administración, dirigidos a optimizar al máximo los recursos financieros con los que cuentan, a garantizar la existencia de información útil para la toma de decisiones.

Por esta razón, los dueños y gerentes de negocios, necesitan tener información financiera actualizada para tomar las decisiones correspondientes sobre sus futuras

operaciones. Es por ello, que las organizaciones necesitan crear herramientas eficientes que les permitan maximizar sus operaciones y niveles de ingresos.

El propósito de la gestión contable consiste en examinar las cifras contables para determinar el grado de eficiencia en que una empresa esté elaborando y vendiendo sus bienes físicos y sus servicios, además de evaluar el funcionamiento pasado, presente y futuro de la empresa.

Según Ortega, Padilla y Torres, 2017 (citados por Avilés, Rodas y Molina, 2022)

La gestión contable implica registrar la actividad económica de la empresa, en donde se lleva un registro de las actividades comerciales de la organización, clasificar la información en diferentes categorías, en donde se procederá a la agrupación de las transacciones que reciben dinero y las que lo emiten, y realizar un resumen de la información para poder ser empleada por las personas que se encargan de tomar las decisiones dentro de la organización. (p.50)

Mientras que para Iza (2021):

La gestión contable proporciona a cualquier empresa basta información a sus gestores para la toma de decisiones, puesto que se instituye en una herramienta de control de los negocios, en otras palabras es el termómetro que posibilita medir el grado de desempeño empresarial debido a que integra todo un proceso que parte de la identificación de los documentos mercantiles negociables y no negociables utilizados de respaldo contable, el registro de las transacciones iniciales mediante el estado de situación financiera, la jurnalización de la carga transaccional, la mayorización, el cotejo minucioso de saldos, la hoja de trabajo, los asientos de ajuste y cierre y los estados financieros. (p.42)

En síntesis, la gestión contable es básica para el control de todas las transacciones generadas en la empresa que es resultado de la pronta respuesta a las necesidades del mercado global, lo cual les posibilita abrir el abanico de oportunidades respecto a los diferentes tipos de desarrollo, uno de ellos, el sostenible.

La gestión financiera se encarga entonces, de analizar las decisiones y acciones que tiene que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de dichas organizaciones. Mientras que la función primordial de las finanzas es asignar recursos los que incluye adquirirlos, invertirlos y administrarlos.

La gestión financiera es de gran importancia para cualquier organización, teniendo que ver con el control de sus operaciones, la consecución de nuevas fuentes de financiación, la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Es por ello que, según Rosales, Alejandro, Alejandro-Lindao y Toro, (2017):

La gestión administrativa tiene claro la importancia de la contabilidad en toda organización, al brindar información clara, precisa y oportuna del patrimonio, así como su evolución o cambio, que facilite la toma de decisiones, por parte de los usuarios de la información contable, en busca de incrementar los recursos monetarios, que beneficie a todos los involucrados o vinculados con la organización. Por tanto, la información proporcionada por la contabilidad, debe ser eficaz, eficiente y efectiva, además de oportuna sobre los hechos o actividades generados por la empresa, ayudando a controlar adecuadamente dichos procesos. (p.40)

Reconociendo la importancia de estos temas, se puede afirmar que el registro de los hechos económicos, la contabilidad en general, es necesaria para el correcto manejo de las finanzas y llevar un adecuado control de sus operaciones mercantiles y financieras. Su objetivo es lograr brindar información confiable y certera, así como mejorar la toma de decisiones para que la organización obtenga, mayor productividad, efectividad y eficiencia operacional.

Como ya se ha expresado en cada uno de los temas tratados, las micro, pequeñas y medianas empresas en Cuba, se enfrentan a muchos retos que las hacen vulnerables a los riesgos que se generan en su entorno. Es por ello que la utilización de los registros contables, les permite a estas organizaciones mantener actualizadas las informaciones de las operaciones comerciales que realiza la empresa, por lo tanto, estos deben ser contabilizados fiel e íntegramente de una forma objetiva, manteniendo una armonía entre lo que se hace en la empresa, lo que dicen los documentos y lo que se reporta a través de los informes generados por los registros.

## **CONCLUSIONES**

El análisis de los referentes teóricos sobre la gestión contable y su importancia para las MIPYMES, evidenció la falta de conocimiento sobre el tema de los propietarios o gerentes de este tipo de empresas, limitando la gestión y administración eficiente de los recursos, así como la calidad de los servicios que se ofrecen.

La mayoría de las MIPYMES, no cuentan con procedimientos contables y financieros que permitan el mejor manejo de la información y gestión contable y financiera de sus recursos. Establecer políticas y procedimientos contables financieros, garantizará que los registros se elaboren bajo un soporte real de la información contable financiera y las operaciones sean registradas correctamente.

## **REFERENCIAS**

Avilés, P., Rodas, F. y Molina, C. (2022). El control interno contable como factor fundamental para la administración empresarial. *AlfaPublicaciones*, 4(1.1), 42-55. Recuperado de: <http://www.alfapublicaciones.com>

Banco Central de Cuba. (2018). Resolución 213/2021 "Normas para el otorgamiento de créditos a las CNA y las MIPYMES". *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, No. 94 Ordinaria.

Barrantes, M. y Manrique, S. (2021). *El proceso contable para la elaboración de los estados financieros. Una revisión de la literatura científica en los últimos 10 años* (tesis de grado). Universidad Privada del Norte, Lima, Perú. Recuperado de: <http://www.repositorio.upn.edu.pe>

Consejo de Estado (2021). Decreto-Ley 46/2021 del. "Sobre las Mipymes". *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, No. 94. Ordinaria.

Consejo de Estado. (2021). Decreto-Ley 49/2021 "Modificativo de la Ley 113 del sistema tributario del 2012". *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, No. 94 Ordinaria.

Consejo de Ministros. (2021). Decreto 46/2021 "De las actividades a realizar por las MIPYMES, Cooperativas No agropecuarias y Trabajadores por cuenta propia". *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, No. 94 Ordinaria.

Homgren, C. T. (2010). *Contabilidad* (Vol. I). La Habana: Félix Varela.

Iza, K. (2021). La gestión contable como elemento determinante en el desarrollo sostenible de las Mipymes. *Conciencia Digital*, 4(4.1), 39-49. Rceuperado de: <http://www.cienciadigital.org/revistacienciadigital2>

Maldonado, R. (2006). *Estudio de la Contabilidad General*. La Habana: Félix Varela.

Ministerio de Finanzas y Precios (2021). Resolución 351/2021 del. Norma específica de contabilidad para las MIPYMES". *Gaceta Oficial de la República de Cuba* No. 94, Ordinaria.

Ministerio de Finanzas y Precios. (2021). Resolución 350/2021 "Normas para el tratamiento tributario, financiero y de precios". *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, No. 94. Ordinaria.

Ortega, A., Padilla, S. y Torres, J. (2017). Nivel de importancia del control interno de los inventarios dentro del marco conceptual de una empresa. *Liderazgo Estratégico*, 7(1), 71-82. Recuperado de: <http://www.revistas.unisimon.edu.co>

Rosales, F., Alejandro, M., Alejandro-Lindao, C y Toro, W. (2017). Sistema contable en la gestión administrativa de las Mipymes de la Provincia de Santa Elena. *Negocios & PyMES*, 3(10), 33-43. Recuperado de: <http://www.ecorfan.org>

Vivanco, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9(3), 247-252. Recuperado de: <http://www.rus.ucf.edu.cu>

## **PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA DETERMINAR LOS COSTOS LOGÍSTICOS EN LA EMPRESA DE ACEROS INOXIDABLES DE LAS TUNAS**

### **METHODOLOGICAL PROCEDURE TO DETERMINE THE LOGISTIC COSTS IN THE COMPANY OF STAINLESS STEEL OF LAS TUNAS**

Iraida Avila Pérez, [iraida.a@ult.edu.cu](mailto:iraida.a@ult.edu.cu)

Pablo Ernesto Ladrón de Guevara Avila, [pabloernestolg1998@gmail.com](mailto:pabloernestolg1998@gmail.com)

Yadira Velázquez Labrada, [yadira@acinoxtunas.co.cu](mailto:yadira@acinoxtunas.co.cu)

#### **RESUMEN**

Cualquier empresa que quiera aumentar su nivel de competitividad en el mercado debe plantearse como meta esencial, el ahorro de sus costos. Ello incluye el conocimiento pleno de todos los factores que contribuyen a la formación de estos. La presente investigación se realizó en la Empresa de Aceros Inoxidables de Las Tunas ACINOX Las Tunas), en la que se pudo apreciar que la contabilidad de gestión no incorpora los costos logísticos, lo que dificulta contar con información adecuada para identificar los procesos y actividades que consumen los costos logísticos. En este sentido, se plantea como objetivo diseñar un procedimiento metodológico basado en procesos y actividades para determinar los costos logísticos, que contribuya a mejorar los niveles de eficiencia en la referida empresa. Para su solución, se diseña un procedimiento metodológico basado en procesos y actividades que permitan determinar los costos logísticos de la empresa, estructurado en cuatro etapas y ocho pasos, que en su integración, se orientan hacia la búsqueda de información estratégica para el control de la contabilidad de gestión en la empresa. Se caracteriza por una secuencia ordenada que permite obtener oportuna y sistemáticamente información sobre la gestión de los costos logísticos.

**PALABRAS CLAVES:** contabilidad de gestión, costos logísticos, costeo basado en actividades.

#### **ABSTRACT**

Any company that wants to increase its level of competitiveness in the market must set cost savings as an essential goal. This includes full knowledge of all the factors that contribute to cost formation. This research was carried out at the Aceros Inoxidables de Las Tunas (ACINOX Las Tunas), where it was found that management accounting does not include logistics costs, which makes it difficult to have adequate information to identify the processes and activities that consume logistics costs. In this sense, the objective is to design a methodological procedure based on processes and activities to determine the logistics costs, which will contribute to improve the efficiency levels in the referred company. For its solution, a methodological procedure based on processes and activities is designed to determine the logistic costs of the company, structured in four stages and eight steps, which in their integration, are oriented towards the search of strategic information for the control of management accounting in the company. It is characterized by an orderly sequence that allows obtaining timely and systematic information on the management of logistics costs.

**KEY WORDS:** management accounting, logistics costs, activity-based costing.

## **INTRODUCCIÓN**

Es innegable que la pandemia de Covid-19 provocó considerables afectaciones en las economías y en las empresas, incluidas las cadenas de suministros. Frente a esta nueva realidad, las empresas buscan ser más competitivas e innovadoras, requieren llegar rápido a los clientes con los productos y los servicios que demandan, con la calidad deseada, en el tiempo oportuno y con el menor costo.

Cuba no está ajena a esta situación y se encuentra en un contexto de actualización del modelo económico y social, en el cual cobra vital importancia el desarrollo de la contabilidad de gestión en los procesos logísticos, en aras de cumplir con las exigencias del mercado. En tal sentido, las empresas manufactureras deben desarrollar necesariamente, vías que les permitan la obtención de productos de alta calidad, mínimos costos, oportunidad de entregas y flexibilidad. Todo esto conlleva a que las empresas luchen por ser cada vez más eficientes, tratando de usar racionalmente los recursos de los que disponen.

En la empresa de ACINOX Las Tunas, perteneciente a la Industria Siderúrgica Cubana, se presta especial atención a la búsqueda de mejoras continuas a cada una de las actividades que integran sus procesos. Para ello se han realizado diferentes investigaciones entre las que se encuentran las realizadas por: Páez (2019), Cano (2020), Avila y Velázquez (2021) y Fernández (2021), dedicadas principalmente a la identificación de los costos logísticos y el cálculo de estos costos en el subsistema de aprovisionamiento.

Además se tuvieron en cuenta otros estudios realizados en Cuba sobre los sistemas logísticos y en particular los costos logísticos que se encuentran concentrados principalmente en el Laboratorio de logística y gestión de la producción de la Universidad Técnica de La Habana, los estudios realizados por otras universidades, como las de Cienfuegos, Las Villas y Holguín. Estas investigaciones por lo general, se han limitado, a los sectores turístico, minero y a la gestión de aprovisionamiento debido a la carencia de condiciones, recursos, organización y tecnología.

Sin embargo, los autores de este trabajo consideran que estos estudios aún son incipientes por lo que existen insuficiencias relacionadas con la determinación de los costos logísticos asociados a las actividades que conforman cada uno de los subsistemas del sistema logístico. Por tal razón, el artículo se propone como objetivo diseñar un procedimiento metodológico basado en procesos y actividades para determinar los costos logísticos, que contribuya a mejorar los niveles de eficiencia en la Empresa de Aceros Inoxidables de Las Tunas.

### **Procedimiento metodológico basado en procesos y actividades para determinar los costos logísticos en la empresa de Aceros Inoxidables de Las Tunas**

Morles (2002), describe dos definiciones del término Metodología. Una primera de uso limitado que se refiere a los procedimientos que se utilizan para lograr los objetivos propuestos. Y una segunda, considerada como el estudio crítico del conjunto de operaciones y procedimientos racionales y sistemáticos que se utilizan para dar soluciones a problemas de carácter teóricos y prácticos planteados.

Según señala Kaplan (1964):

Es el estudio, descripción, explicación y justificación de los métodos y no los métodos en sí mismos. Es entender la metodología como conjunto de técnicas o procedimientos específicos que se emplean en una ciencia y la metodología hay que entenderla como descripción, explicación y justificación de los métodos en general. (p.18)

En correspondencia con lo anterior, se diseña un procedimiento metodológico estructurado en cuatro etapas que comprenden ocho pasos, donde se utilizan un grupo de técnicas que, generalmente, son aplicadas en las investigaciones científicas y se asume una organización lógica a través de un descriptor de cuatro elementos: a) objetivo; b) técnicas a utilizar; d) orientaciones metodológicas; e) resultados; los cuales ofrecen una mejor exposición y comprensión del mismo.

Para una mejor comprensión, los investigadores diseñaron un esquema del procedimiento metodológico para determinar los costos logísticos basados en procesos y actividades, el cual se muestra a continuación.

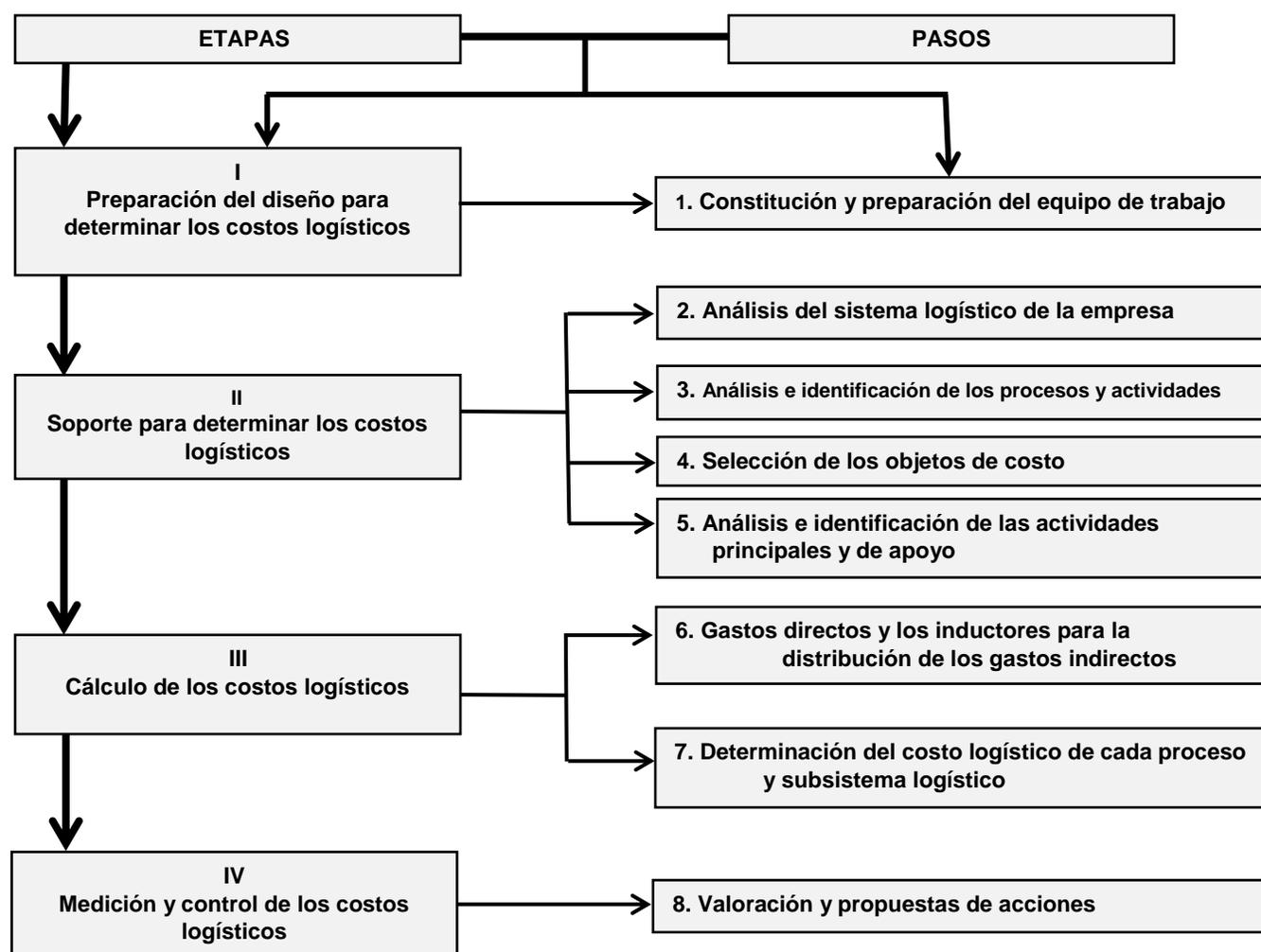


Figura 1. Esquema del procedimiento metodológico basado en procesos y actividades para determinar los costos logísticos

## Etapa I. preparación del diseño para determinar los costos logísticos

### Paso 1. Constitución y preparación del equipo de trabajo

- a) Objetivo: crear, aprobar, preparar y presentación del grupo de expertos para el diseño del procedimiento metodológico.
- b) Técnicas a utilizar: observación, revisión documental, método de expertos y análisis lógico.
- c) Orientaciones metodológicas: es importante destacar que la dirección del diseño del procedimiento metodológico puede llevarse a cabo por el personal propio de la organización, los que usualmente se denominan consultores internos, o hacerlo con la utilización de personal externo, o sea, consultores externos, o la combinación de ambos, que es lo que se recomienda en este diseño.

En este paso se procede a seleccionar al equipo de trabajo que trabajará en la investigación. Para ello se valoraron los criterios que ofrecen Hernández, Medina, Negrín, Noguiera y Márquez (2014), que permitieron determinar las características que debía poseer el equipo de trabajo.

El proceso de selección del equipo de trabajo se sustenta en el análisis de expertos. Se deben seleccionar los mismos cuidadosamente para garantizar criterios precisos y acertados en función de la problemática a tratar; estará compuesto por no más de siete personas, deben poseer conocimientos de los métodos y herramientas de gestión, así mismo se nombrará un miembro del consejo de dirección como coordinar del equipo por parte de la entidad.

El trabajo debe iniciarse realizando entrevista con el director de la entidad, reuniones con el equipo de trabajo y la alta dirección, esto permite:

- Conocer la disposición del consejo de dirección de participar, colaborar y apoyar la investigación.
- Definir los objetivos, alcance del estudio a realizar, así como los plazos de ejecución.
- Definir los roles a desempeñar por los participantes y comprometerlos a aportar sus conocimientos, experiencias, iniciativas y creatividad, ya que constituyen una valiosa fuente de información.

Seguidamente se seleccionará el coordinador general del equipo y en el cual predominarán trabajadores de las áreas afines con la logística tales como aseguramiento, ventas, producción, finanzas, marketing, contabilidad, preferentemente con trabajadores de varios años de experiencia en la labor que realiza.

En este paso es muy importante la preparación del personal involucrado con los conceptos básicos de los procesos logísticos, los costos logísticos y el costo basado en actividades.

La capacitación se realizará en la propia entidad y se llevará a cabo en colaboración con especialistas de la empresa y profesores de la universidad especialistas en costos y gestión logística.

Una formación específica a todos los niveles, que parta de evitar la resistencia al cambio y que proporcione una sólida formación de la conciencia de grupo, es la clave para apropiarse del comportamiento de los empleados.

Los trabajadores, desde la alta dirección hasta los empleados, son la clave del éxito; por ello deben integrarse en un proyecto atractivo, que los ilusione y les haga sentir como parte de la organización.

La estrategia consiste en que los directivos decidan personalmente liderar el cambio y poner en marcha un sistema basado en la fuerza de las personas, sus actitudes, formas de proceder e integración en un objetivo: “la mejora continua”. Por esto, todas y cada una de las personas de la organización, deben comprender su papel personal dentro del esfuerzo global para lograr que la mejora se convierta en realidad. En este paso, se inicia todo un proceso de información/formación que garantiza el compromiso a todos los niveles y la preparación de los implicados.

Resultado: equipo de trabajo constituido y objetivos establecidos.

Etapas II. Soporte para determinar los costos logísticos.

Paso 2. Análisis del sistema logístico de la empresa.

- a) Objetivo: identificar los subsistemas logísticos que componen el sistema logístico de la empresa.
- b) Técnicas a utilizar: revisión documental y análisis lógico.
- c) Orientaciones metodológicas:

Se debe partir del estudio de las partes que componen el sistema logístico de la empresa y de esta forma, agrupar las actividades según el transcurso de la cadena logística (proveedor-empresa-cliente), lo cual responde a la forma en las estructuras organizativas de dirección.

Una vez realizado este estudio, el sistema de la empresa se puede subdividir en: aprovisionamiento, producción, distribución y reutilización.

- a) Resultado: identificación de los subsistemas logísticos de la empresa.
- b) Paso 3. Análisis e identificación de los procesos y actividades.
- c) Objetivo: seleccionar los procesos que se realizan en la entidad, así como los subprocesos que le son inherentes.
- d) Técnicas a utilizar: observación, revisión documental, análisis lógico, tormenta de ideas, método de expertos y método Delphi.
- e) Orientaciones metodológicas: dado que esta investigación está enfocada a determinar los costos logísticos, se tendrán en cuenta únicamente los procesos y actividades logísticas que realice la entidad.

Para la identificación de los procesos se puede utilizar el Método Delphi, como un método de expertos que facilitará el trabajo del equipo que fue creado en la Etapa I.

El diseño estratégico de los procesos involucra a la mayoría de los trabajadores de la entidad, pues participan todas las áreas que ejecutan actividades inherentes a los

procesos seleccionados. Posteriormente se listan todas las actividades que se desarrollan en todos los procesos de las diversas áreas de la entidad, derivados de la aplicación del método de tormenta de ideas.

Una vez que se especifica el objetivo del proceso, examinándolo críticamente, registrando los datos detalladamente, para su análisis e interpretación, se determina la secuencia de las actividades siguiendo el flujo de información-transacción-producto físico de una actividad a otra. La salida de una actividad se convierte en la entrada de otra actividad. Cuando las entradas y las salidas de las actividades individuales están conectadas entre sí, emerge un proceso de negocio. El diagrama de flujo u organigrama se utiliza habitualmente para analizar procesos de negocio.

Los procesos están compuestos por centro de actividad y a su vez estos los componen diferentes actividades. Es importante conocer la relación que existe entre los procesos, los centros de actividad y las actividades. Se debe realizar un adecuado análisis de los procesos que estén orientados principalmente hacia las propias actividades y la ejecución de su proceso contable.

La definición del alcance de los procesos, conlleva a delimitar cuáles son las actividades que más se relacionan a un proceso determinado, lo cual permite disminuir el número de actividades a ejecutar en cada proceso y subproceso, eliminándose o reduciéndose así aquellas actividades que no agregan valor. Para la culminación del mapa de procesos basado en actividades, es necesario realizar un análisis de las áreas, acciones y metas de la entidad objeto de estudio, seguido por la definición de los contenidos de cada proceso estratégico, principal y de apoyo.

- a) Resultado: mapa de procesos y sub procesos basado en actividades.

#### Paso 4. Selección de los objetos de costo

- b) Objetivo: identificar y definir los objetos de costo.
- c) Técnicas a utilizar: observación, revisión documental, análisis lógico.
- d) Orientaciones metodológicas: este paso permite la determinación de los objetos de costo, que no es más que una herramienta auxiliar donde se encuentra información necesaria, para la clasificación de los costos y gastos, bajo la estructura basada en procesos.

Los objetos de costos seleccionados se corresponden con los procesos fundamentales que se realizan en la empresa y son los considerados por el sistema de gestión de la calidad. Para identificar y definir los objetos de costo se realiza un análisis de las distintas áreas de la empresa y su relación con las demás. Se analiza la estructura de la empresa teniendo en cuenta los procesos estratégicos, principales y de apoyo identificados en el paso tres. Una vez que se ha procesado y analizado la información obtenida de la identificación de las actividades, se definen objetos de costo que se consideraran en el estudio.

- a) Resultado: se obtiene el objeto de costo por cada proceso.

#### Paso 5. Análisis e identificación de las actividades principales y de apoyo

- b) Objetivo: identificar las actividades que realiza la entidad.

- c) Técnicas a utilizar: observación, revisión documental, análisis lógico, tormenta de ideas.
- d) Orientaciones metodológicas: se recomienda tener en cuenta para cada uno de los subsistemas logísticos que se analizará en cada momento.

Una vez identificadas las actividades se procede a construir la cadena de valor partiendo de que este. Es un enfoque muy útil debido a que disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación, existentes y potenciales. Esta herramienta es sumamente importante para determinar en qué lugar de esta cadena la empresa puede aumentar o disminuir sus costos.

La cadena de valor divide a la empresa en sus actividades estratégicas y relevantes, para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales. Para la construcción de la cadena de valor se definen los diferentes tipos de actividades y su clasificación de acuerdo con Porter (1998) en al nivel de actuación respecto a los productos en actividades principales y de apoyo.

Para reconocer las actividades, se deben realizar por el grupo de trabajo seleccionado en la Etapa I, un conjunto de valoraciones entre las que se detallan:

- El conjunto de acciones que constituyen la actividad debe ser las suficientemente homogéneas, para responder a las leyes del comportamiento del costo.
- Los conocimientos movilizados deben constituir un conjunto lógico de tareas ejecutadas de forma global.
- Cada actividad debe ser reconocible.

Teniendo en cuenta lo anterior, hay que considerar la estructura organizativa de cada uno de los subsistemas logísticos, con el objetivo de individualizar su gestión, determinando hacia dónde va dirigido el cálculo del costo (área, proceso o productos, entre otros). Hay que tener en cuenta los proveedores tanto internos como externos. Además de realizar un análisis detallado respecto al número de actividades porque de esto depende el éxito en la asignación, más justa posible, de los costos indirectos a las actividades.

Se debe desarrollar una ventaja competitiva sostenible, bien sea desarrollando las causales de costo mejor que los competidores o bien reconfigurando la cadena de valores. Lo que significa que la cadena de valor deberá reconstruirse cada vez que sea necesario. Para poder analizar la ventaja competitiva dentro de la empresa, se recomienda descomponer la cadena de valores en sus diferentes actividades estratégicas.

- a) Resultados: la cadena de valor y la clasificación de las actividades en principales y auxiliares.

Etapa III. Cálculo de los costos logísticos.

Paso 6. Gastos directos y los inductores para la distribución de los gastos indirectos.

- b) Objetivos: identificar los gastos directos asociados a las actividades y los inductores para la distribución de los gastos indirectos.

- c) Técnicas a utilizar: revisión documental, tormenta de ideas y análisis lógico.
- d) Orientaciones metodológicas: las indicaciones están basadas fundamentalmente en la Resolución No. 935/2018 y su Anexo Único Norma Específica de Contabilidad No.12. Contabilidad de Gestión, del Ministerio de Finanzas y Precios, relacionada con la clasificación de los gastos y su inclusión en el costo, así como otras resoluciones y procedimientos legales aprobados al respecto, consultadas por los autores.
- e) Se definirán las categorías de costos logísticos que sean factibles y adaptables a las condiciones de la entidad, lo cual se realizará con una sesión de trabajo en equipo, apoyados en la tormenta de ideas. Una vez establecidas las categorías se identificarán los elementos de costos correspondientes a cada una de las actividades logísticas, es fundamental tener en cuenta que cada área de la entidad debe tener sus propios elementos. Determinar los gastos por elementos directos; materiales directos (MD) y mano de obra directa (gastos de personal) (MOD) por cada una de las actividades logísticas.

Los inductores asociados a las actividades logísticas para la distribución de los gastos indirectos de fabricación (GIF), se identifican utilizando la cadena de valor. Se recomienda organizar la información, donde se reflejen los gastos directos clasificados por elementos y los inductores para cada una de las actividades y procesos logísticos. Las partidas de costo que se tomaran en cuenta, solo incluyen los elementos que componen los costos indirectos, porque los directos pueden ser asignados a los procesos directamente, sin necesidad de hacer un análisis del flujo de costo.

- a) Resultados: los gastos directos identificados y la distribución de los gastos indirectos, según las actividades que integran la cadena de valor, para la determinación del costo de las actividades logísticas.

Paso 7. Determinación del costo logístico de cada proceso y subsistema logístico.

- a) Objetivo: calcular el costo logístico de cada proceso y del subsistema logístico seleccionado.
- b) Técnicas a utilizar: revisión documental y análisis lógico.
- c) Orientaciones metodológicas:

La asignación del costo de las actividades logísticas a los objetos de costos, se debe efectuar empleando inductores que reflejen apropiadamente la relación causa-efecto entre el uso de cada actividad logística y los objetos de costo correspondientes. Una vez determinado el costo de las actividades, se realiza la asignación del costo de las actividades de apoyo a las principales mediante la utilización del inductor seleccionado.

Con el cálculo del costo de las actividades, se pueden tomar decisiones en la empresa en cuanto a: reducciones de costos basadas en el análisis de las actividades y decisiones sobre reducción, eliminación o división de determinadas actividades. Posteriormente para la determinación del costo del proceso seleccionado se asignan el costo de las actividades a los procesos seleccionados. Finalmente para la determinación del costo logístico del subsistema logístico que se esté analizando, se suman los costos logísticos de todos los procesos logísticos que intervienen en el

subsistema logístico. Una vez que se cuente con toda la información, se recomienda revisar que los criterios de asignación estén correctamente calculados y asignados.

d) Resultados: costo total del proceso y subsistema logístico seleccionado, aplicando el sistema de costeo ABC.

Etapa IV. Medición y control de los costos logísticos.

Paso 8. Valoración y propuesta de acciones.

- a) Objetivo: identificar las oportunidades de mejora para la medición y control de los costos logísticos.
- b) Técnicas a utilizar: informe escrito.
- c) Orientaciones metodológicas:

El procedimiento diseñado, no se puede medir con un único criterio, pues se considera que, aplicándolo a la determinación de los costos logísticos, ocurran fenómenos complejos influenciados por disímiles variables que pudieran afectar el desarrollo de la gestión logística y a la vez contable en la empresa. Al evaluar la determinación de los costos logísticos por medio de la auditoría interna contable, se debe tener en cuenta los beneficios y ventajas que presenta la misma, ciertos aspectos que pueden determinar su profundidad y alcance.

A partir de los resultados obtenidos, se plantea un plan de oportunidades de mejora realizando un análisis lógico de los resultados obtenidos en cada etapa del procedimiento. En caso de identificarse resultados extraños o ilógicos, se analiza en detalle la situación hasta encontrar la causa de ese resultado y realizar las medidas correctivas correspondientes. A partir de ello, se identifican las posibles ineficiencias y se plantean las medidas correctivas correspondientes tales como:

- Revisar procesos que muestren altos costos logísticos, y que puedan organizarse o gestionarse de otra forma.
- Revisar procesos y actividades que no generan valor de forma tal que puedan ser eliminarlos o reducir sus costos.

Es importante una vez concluido este paso, desarrollar el proceso de retroalimentación regresando a la fase número uno, para perfeccionar y adecuar los elementos que participan en el procedimiento metodológico.

d) Resultados: propuesta de acciones de mejora y control de los costos logísticos.

## **CONCLUSIONES**

El procedimiento metodológico basado en procesos y actividades para la determinación de los costos logísticos en la empresa de Aceros Inoxidables de las Tunas, está estructurado en cuatro etapas y ocho pasos que en su integración se orientan hacia la búsqueda de información estratégica para el control de la contabilidad de gestión en la empresa. Este establece una secuencia ordenada para obtener oportuna y sistemáticamente información sobre la gestión de los costos logísticos, y en consecuencia, ofrecer un plan de acciones de mejora y control para la gestión de los costos logísticos.

## REFERENCIAS

- Avila, I., Velázquez, Y. y Utra, M. (2021). *Apuntes para la identificación de los costos logísticos en la industria siderúrgica cubana*. Conciencia e Innovación para el Desarrollo Sostenible, Capítulo IV: Ciencias Económicas y de la Administración Pública y Empresarial. Las Tunas: Edacun. Recuperado de <http://edacunob.ult.edu.cu/handle/123456789/144>
- Cano, L. (2020). *Guía para determinar el costo logístico basado en riesgos enfocado al subsistema de aprovisionamiento en la Empresa de Aceros Inoxidables de Las Tunas* (tesis de grado). Universidad de Las Tunas, Las Tunas, Cuba.
- Fernández, J.M. (2021). *Procedimiento para determinar los costos logísticos, basado en riesgos, en la empresa de Aceros Inoxidables Las Tunas* (tesis de maestría inédita). Universidad de Las Tunas, Las Tunas, Cuba.
- Hernández, A., Medina, A., Negrín, E., Nogueira, D., y Marqués, M. (2014). La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos: Particularidades en organizaciones hospitalarias. *DYNA*, 81(184). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.15446/dyna.v81n184.37309>.
- Kaplan, A. (1964). *The Conduct of Inquiry: Methodology for Behavioral Science*. San Francisco: Chandler Publishing Company.
- Ministerio de Finanzas y Precios (2018). Resolución No. 935/2018. Anexo Único Norma Específica de Contabilidad No.12. Contabilidad de Gestión. *Gaceta Oficial de la República de Cuba* No. 15. Ordinaria.
- Morles, V. (2002). Sobre la metodología como ciencia y el método científico: un espacio polémico. *Revista de Pedagogía*, 23(66), 121-146.
- Páez, M. (2019). *Los costos logísticos en la Empresa de Aceros Inoxidables Las Tunas* (tesis de pregrado). Universidad de Las Tunas, Las Tunas, Cuba.
- Porter, M. (1998). *Competitive Advantage. Creating y Sustaining Superior Performance*, The free press. New York: Free Press.

## **LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIO EN LA EFICIENCIA ECONÓMICA**

### **THE INVENTORY MANAGEMENT IN ECONOMIC EFFICIENCY**

Karelia Rodriguez Pupo, [krodriguezpupo@gmail.com](mailto:krodriguezpupo@gmail.com)

Yamilet Chacón Pupo, [yamilech@ult.edu.cu](mailto:yamilech@ult.edu.cu)

#### **RESUMEN**

En el mundo empresarial la administración del inventario es imprescindible para alcanzar el éxito, porque permite el control eficiente de los recursos, ajusta el sistema de información contable y las herramientas financieras utilizadas, así como su uso en la toma de decisiones. La presente investigación ofrece en un primer momento, las consideraciones teóricas fundamentales sobre la administración de inventarios para alcanzar la eficiencia económica. En el segundo momento, propone un procedimiento práctico que permitirá la organización metodológica del registro, control y evaluación del inventario. Para su desarrollo se utilizaron métodos de nivel teórico y empírico, así como herramientas estadísticas para el procesamiento de la información. Se ofrecen además conclusiones resultado del proceso de revisión bibliográfica efectuada.

**PALABRAS CLAVES:** administración de inventarios, eficiencia económica, control interno.

#### **ABSTRACT**

In the business world, inventory management is essential to achieve success, because it allows the efficient control of resources, adjusts the accounting information system and the financial tools used, as well as its use in decision making. The present research offers in a first moment, the fundamental theoretical considerations on inventory management to achieve economic efficiency. In the second part, it proposes a practical procedure that will allow the methodological organization of inventory recording, control and evaluation. Theoretical and empirical methods were used for its development, as well as statistical tools for information processing. Conclusions are also offered as a result of the bibliographic review process carried out.

**KEY WORDS:** inventory management, economic efficiency, internal control.

#### **INTRODUCCIÓN**

Tradicionalmente los inventarios fueron vistos dentro de la gestión empresarial, como un mal necesario para garantizar la continuidad de la producción; sin embargo, actualmente está necesitada de un adecuado control de los inventarios, donde deben primar el criterio de mantener las cantidades mínimas necesarias, garantizando la máxima satisfacción del cliente.

Los inventarios de medios materiales en almacenes constituyen una importante partida en la elaboración de productos y servicios tanto por su valor como por su valor de uso; lo que justifica que el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) los haya considerado como fuentes del Plan y la dirección del país haya reglamentado su administración.

Cuba insiste en la necesidad de perfeccionar el sector empresarial como una vía fundamental para la consolidación de la economía a partir de las transformaciones realizadas en su modelo económico. Para ello se adoptan un grupo de medidas, dentro

de las que se incluye la actualización de las normas que regulan la gestión, para fortalecer el adecuado uso de los recursos, impedir su inmovilización y obtener su utilización continua como fuentes de aseguramiento para el Plan de la Economía.

Sin embargo, los resultados alcanzados hasta hoy resultan insuficientes, por tal razón fueron actualizados y aprobados un grupo de lineamientos con el objetivo de actualizar el modelo económico actual.

En particular, el Lineamiento seis plantea: "Implementar el programa para el fortalecimiento de la contabilidad y lograr que esta constituya una herramienta en la toma de decisiones, que garantice la fiabilidad de la información financiera y estadística, de manera oportuna y razonablemente" (PCC, 2021, p.58).

Por otra parte, el Lineamiento siete refiere:

Alcanzar mayores niveles de productividad, eficacia y eficiencia en todos los sectores de la economía a partir de elevar el impacto de la ciencia, la tecnología y la innovación en el desarrollo económico y social, así como de la adopción de nuevos patrones de utilización de los factores productivos, modelos gerenciales y de organización de la producción. (PCC, 2021, p.58)

Mientras que el Lineamiento No. 188 se dirige al cumplimiento de la política eficiente de los inventarios al plantear:

Lograr una gestión eficiente de inventarios, encaminada a alcanzar la disponibilidad de recursos necesarios y estables para la producción, comercialización y prestación de servicios, coordinando las funciones de compras y de logística, que priorice la consignación en los renglones y actividades que resulten convenientes para el país. (PCC, 2021, p.83)

En consecuencia con lo anterior, se exige a las empresas cubanas contar con una herramienta eficiente para la administración de sus inventarios, que le permita tomar decisiones oportunas, garantizando eficiencia y eficacia. Dada la importancia de los inventarios en el éxito económico de las empresas, es preciso conocer de forma profunda aspectos relacionados con su administración, métodos de costeo y control, aspectos éstos que se sistematizarán en el presente artículo.

### **Principales referentes de la administración de inventarios**

Desde hace mucho tiempo atrás los egipcios y otros pueblos antiguos tenían por costumbre almacenar grandes volúmenes de bienes para enfrentar tiempos de sequías o calamidades. De esta forma es que surge el problema de los inventarios, como una forma de hacer frente a situaciones de escases.

En la actualidad muchos directivos todavía lo justifican como una necesidad, pero independientemente de los argumentos a favor o en contra, hay una realidad que no se puede ignorar y es la afectación económica - financiera de tales excesos.

Según Weston y Copeland (2012) en su obra "Fundamentos de Administración Financiera", consideran que: "para las empresas típicas aproximadamente el 25 % del capital está invertido en inventarios, por ello, su adecuada administración es de gran importancia" (p.195)

El control de inventario se asocia al proceso de administrar los productos que una empresa tiene disponible cuyo objetivo se encamina a recopilar datos sobre productos entrantes y salientes mientras se logran ahorros de costos. En tal sentido, el primer paso que debe seguirse para establecer el nivel óptimo de inventario es determinar los costos que intervienen en su compra y su mantenimiento, y posteriormente, en qué punto se podrían minimizar los mismos.

En el proceso de administración de inventario es necesario determinar quiénes son los proveedores de la entidad, poner en funcionamiento estrategias para obtener bajos precios y de mayor calidad, estar al tanto del comportamiento de la rotación del inventario de materia prima, de productos en proceso y de producción terminada, las áreas de la empresa involucradas y cómo se realiza el control del mismo.

Algunas investigaciones han defendido la idea que la administración de inventarios debe plantearse como meta, ajustar o equilibrar los objetivos siguientes:

1. Maximizar el servicio al cliente.
2. Maximizar la eficiencia de las unidades de compra y producción.
3. Minimizar la inversión en inventarios.

Existen otros factores a tener en cuenta como minimizar el inventario a cero, bajo este concepto la entidad no puede tener ningún nivel de inventario y esto no resulta posible para la gran mayoría, puesto que deben satisfacer de inmediato las demandas de los clientes o en caso contrario el pedido pasará a los competidores que puedan hacerlo; de ahí que las empresas procuran minimizar el inventario porque su mantenimiento es costoso. Si el propósito de la administración de inventarios fuera solo aumentar las ventas afrontando la demanda, ello traería aparejado un almacenamiento de cantidades excesivamente grandes de producto y resulta extremadamente costoso, por lo que, la empresa debe determinar el nivel apropiado de inventarios en términos de la opción entre los beneficios que se esperan y el costo de mantenimiento del inventario que se requiere.

Los aspectos básicos que se contemplan en la administración de inventario según lo establece Gitman (2006) son:

1. Cuántas unidades deberían ordenarse o producirse en un momento dado.
2. En qué momento deberían ordenarse o producirse el inventario.
3. Qué artículos del inventario merecen una atención especial.
4. Puede uno protegerse contra los cambios en los costos de los artículos del inventario.

Así, la administración de inventario dentro del proceso de prestación de servicios es esencial, por tanto, debe estar dirigida a asegurar la continua satisfacción del cliente, permitiendo una seguridad razonable en cuanto a la escasez de materia prima e impidiendo el exceso de inventario con el propósito de mejorar la rentabilidad de la entidad; su meta es proporcionar la cantidad necesaria para sostener los procesos al costo más bajo posible.

En tal sentido, para establecer el nivel óptimo de inventario es necesario determinar los costos que intervienen en su compra y su mantenimiento, y posteriormente, en qué punto

se podrían minimizar los mismos. Es necesario determinar quiénes son los proveedores de la entidad, poner en funcionamiento estrategias para obtener bajos precios y mayor calidad, estar al tanto del comportamiento de la rotación del inventario de materia prima, de productos en proceso y de producción terminada, las áreas de la empresa involucradas y cómo se realiza el control del mismo.

La sistematización teórica realizada recoge de forma esencial el objetivo de la administración de inventarios, que para las autoras si se realiza eficientemente, contribuye a que la empresa determine el nivel óptimo de inventario para la prestación de servicios, contribuyendo a la reducción de sus costos y por tanto a la obtención de resultados positivos.

### **Nivel Óptimo de Inventario:**

Es aquel nivel que permite satisfacer plenamente las necesidades de la empresa con la mínima inversión. Al momento de fijar una política de inventarios en cuanto a su nivel óptimo, la empresa tendrá que tener en cuenta diversos factores:

1. Ritmo de los consumos: a través de la experiencia determinar cómo es el consumo de materia prima durante el año.
2. Capacidad de compras: Suficiencia de capital para financiar las compras.
3. Carácter perecedero de los artículos: La duración de los productos es fundamental para determinar el tiempo máximo que puede permanecer el inventario en bodega.
4. Tiempo de respuesta del proveedor.
5. Instalaciones de almacenamiento: Dependiendo de la capacidad de las bodegas, se podrá mantener más o menos unidades en inventario.
6. Suficiencia de capital para financiar el inventario: Mantener el inventario produce un costo.
7. Costos asociados a mantener el inventario.
8. Protección.
9. Riesgos incluidos en los inventarios.

De una forma u otra el objetivo principal que percibe la administración de los inventarios consiste en proporcionar el nivel de inventario necesario para mantener las operaciones de la empresa al más bajo costo posible, con el propósito de mejorar la eficiencia económica de la entidad. Con la aplicación de técnicas de administración de inventario se pueden determinar los productos que requieren un mayor control dentro del inventario de alimento, materias primas y materiales.

Los dos principales sistemas de registro de inventario son el sistema físico o periódico y el sistema continuo o perpetuo (Horngren, 2003). De forma general, en ambos sistemas se utiliza la cuenta inventarios, sin embargo, su modo de empleo es diferente en cada uno; el tratamiento de las compras, ventas, descuentos, devoluciones, así como la determinación del costo de venta.

## **Consideraciones sobre el control de inventario**

Tal como se observa el control de inventarios es un tema de gran importancia, ya que afecta la competitividad de las empresas. A su vez, ejerce presión en otras áreas funcionales de la empresa, tal es el caso de la comercialización, la producción y las finanzas.

El control, según Harold, Weihrich & Cannice (2014) se define como: “la función administrativa de medición y corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos” (p. 496). Así mismo, plantean que cualquiera que sea el objeto de control, el proceso básico de control implica tres pasos: establecimiento de normas, medición del desempeño con base en esas normas y corrección de las variaciones respecto a las normas y los planes.

Por su parte, la Resolución 60/2011, establece que las actividades de control son procedimientos que ayudan a asegurarse que las políticas de la dirección se llevan a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos que ha determinado y asume la dirección. Se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.

Señala además que, en todos los niveles de la entidad existen responsabilidades de control y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuáles son las que les competen, para ello se les debe explicar claramente tales funciones. Los objetivos de control son los resultados o propósitos que se desean alcanzar, se corresponde con la política y estrategia de la organización, y es el fin a que se dirigen o encaminan uno o varios procedimientos o acciones de control para evitar las manifestaciones negativas. (Resolución 60, 2011)

En el caso particular del control de inventario, son varios los autores que han abordado este tema. Así, se considera que el control de inventario es un proceso por el cual una empresa administra las mercancías que mantiene en el almacén, con el objetivo de recopilar información de la entrada y salida de productos, buscando además el ahorro de costes.

Por su parte, Rincón (2010), lo valora como un proceso mediante el cual se controlan los inventarios desde el momento en que la empresa realiza el pedido hasta que se venden. Dentro del mismo distingue diferentes funciones como son: compras, recepción, almacén y entrega; las cuales se asignan a diferentes departamentos o secciones de la empresa: departamento de compras, recepción, almacén de materiales, producción y almacén de producto para la venta.

Las autoras reconocen que el control de inventarios interviene en diversas actividades que pertenecen a diferentes áreas de la empresa y, por tanto, se requiere un enfoque integral en su concepción.

Gray (2010) llama la atención sobre uno de sus fines al explicar que el análisis del control de inventarios procura equilibrar el costo de mantener inventarios y el costo de pedir inventarios.

Las autoras comparten el control, como la eficiencia en el manejo adecuado del registro, de la rotación y evaluación del inventario de acuerdo a cómo se clasifique y qué tipo de

inventario tenga la empresa, determina resultados de manera razonable, conllevando a establecer la situación financiera de la empresa.

Así, se asume que el control de inventarios es un sistema que permite que una empresa gestione las existencias que almacena. De esta forma, además de saber qué tiene, identifica cuáles productos debe mover más rápido, cuáles son los que escasean, cómo es su rotación y en cuáles invierte más recursos para su correcto almacenaje. Ayuda además a mantener un balance en las existencias del almacén, a estar pendiente de los productos o artículos que tienen mayor demanda, puede reducir costos al reflejar oportunamente lo que no tiene una rotación saludable y lo que debe surtirse lo más pronto posible, evitando retrasos en los pedidos o que se estropeen materias primas por un almacenamiento deficiente o prolongado.

Eficiencia económica de los inventarios: la eficiencia económica surge cuando los insumos se utilizan de tal manera que un determinado nivel de producción se consigue al menor costo posible. Un aumento en la eficiencia ocurre cuando se logra una producción existente o en una escala mayor a un costo menor. La eficiencia económica es una situación donde se cumple que los factores de producción son asignados a sus usos más beneficiosos. De ese modo, se minimizan los costos. Es decir, la eficiencia económica implica que los recursos se utilizan de manera óptima, alcanzándose la mayor producción posible.

Contabilidad de los inventarios: con respecto a los inventarios, es mantener control contable sobre los costos de los inventarios, a medida que los materiales se mueven a través de los procesos de adquisición, producción y venta. Es decir, la administración del inventario se refiere a la determinación de la cantidad de inventario que se debería mantener en las áreas de venta, la fecha en que se deberán solicitar al almacén y las cantidades que se deberán pedir cada vez.

Los inventarios son esenciales para las ventas, y las ventas son esenciales para las utilidades. No obstante, al intercambiar con el personal especializado en el área contable y de los servicios en diferentes empresas, así como la revisión de documentos primarios (informes de recepción, solicitud y entrega de materiales, inventarios a precios de venta), y la propia experiencia de las autoras, se evidencia que en ellas existen insuficiencias, que hoy limitan el alcance eficiente de los objetivos y metas de las empresas, dentro de ellas se pueden señalarse:

- Existen insuficiencias en el registro, control y evaluación del inventario de alimentos y materias primas y materiales.
- Se evidencia que se carecen de modelos para el control y registro de los inventarios de materias primas y materiales.
- Al finalizar cada período contable quedan contabilizados como gasto el consumo de alimentos, materias primas y materiales que no aún no se han ejecutado.

Si bien es cierto que la contabilidad en las empresas generalmente está automatizada, la práctica demuestra que aún persisten brechas en el registro, control y evaluación del inventario, y no se puede olvidar que esta es una partida de peso dentro del activo circulante, no solo por su valor económico sino también por su objetividad.

Para las autoras, el control, como la eficiencia en el manejo adecuado del registro, de la rotación y evaluación del inventario de acuerdo a cómo se clasifique y qué tipo de inventario tiene la empresa, determina resultados de manera razonable, conllevando a establecer la situación financiera de la empresa, además los inventarios generan ventas y las ventas conducen a la obtención de utilidades.

De acuerdo con todas las insuficiencias presentes en la entidad y las normativas aprobadas, surge como contradicción que, el no adecuar los procedimientos contables en la entidad, puede causar errores en el proceso de gestión financiera y que la información no sea precisa y clara.

Por otra parte se comprobó que la contabilidad en la mayoría de las empresas está automatizada, para ello se utiliza el software integrado Versat-Sarasola. Las operaciones relacionadas con el inventario se contabilizan sobre la base del sistema de registro continuo o perpetuo, y para el costeo de estos el método costo promedio ponderado.

De lo anterior, se concluye que el conteo físico anual de los inventarios es la única forma de estar seguros de la cantidad de mercancías en existencia es contarlas. En los mejores sistemas de contabilidad se producen errores y se necesita del conteo para establecer el valor correcto del inventario. Los errores se ajustan en los registros para su coincidencia con el conteo físico. El mantener alejados de los registros contables a quienes manejan los inventarios constituye una separación de funciones fundamental.

Por esta razón resulta ineludible que cada entidad diseñe e implemente su sistema de control interno para poder minimizar y prever los riesgos internos y externos, proporcionando una seguridad razonable que conduzca al logro de los objetivos y metas trazados.

### **Acerca de la rotación del inventario**

La rápida rotación del inventario provoca que aumente la liquidez de la empresa, para ello las medidas de control interno que se adopten deben contribuir a que cada artículo o servicio tenga la calidad requerida para evitar la existencia de producciones terminadas no conformes a las exigencias del cliente, y que se cumplan en el plazo previamente convenido.

La partida de inventario es uno de los componentes del activo circulante que tarda en convertirse en efectivo. Otras razones importantes relacionadas con la partida de inventario son la rotación de inventarios y los días de inventario. La razón de la rotación del inventario se calcula dividiendo el costo de lo vendido entre el inventario de mercancías. Esta razón indica el número de veces que el inventario es vendido en su totalidad y ha sido repuesto nuevamente. La fórmula para calcular la rotación del inventario es:

Rotación del inventario = Costo de ventas /Inventarios

Para el cálculo de la razón se recomienda usar el inventario promedio del periodo contable debido a que el inventario final podría no ser representativo de las existencias normales de mercancías. Otra forma de calcular la rotación del inventario es utilizando las ventas en vez del costo de ventas. Los días de inventario se calculan a partir de la rotación de inventarios y representan los días en que tarda el inventario en renovarse completamente. Su cálculo se realiza de la siguiente manera:

Días de inventarios = 365/ Rotación de inventarios

### **Procedimiento propuesto para el registro, control y evaluación del inventario**

Como vía de solución a la problemática presentada en las empresas diagnosticadas, se propone un procedimiento general para el registro, análisis y control de los inventarios de alimentos, materias primas y materiales. Establece la base metodológica para la administración eficiente del inventario. Para su aplicación la información necesaria se obtiene de los registros primarios y los estados financieros emitidos por la entidad.

#### **Etapa 1: Diagnóstico**

Se capta información sobre el sistema de inventario, el objetivo es obtener un conocimiento de su operación actual, para poder valorar posibles mejoras en el mismo. Se basa en la revisión documental y entrevistas con los jefes y especialistas de gastronomía, alojamiento y recreación.

Al realizar el diagnóstico se evidencia que se carece de modelos para el control y registro de los inventarios de materias primas y materiales, además al finalizar cada período contable quedan contabilizados como gasto el consumo de alimentos, materias primas y materiales que no aún no se han ejecutado.

Paso1: Proceder a aplicar la guía de control interno en la temática referente a inventarios.

Paso 2: Capacitar al personal que interviene en la solicitud del inventario, así como los del área contable que intervienen en su registro.

Paso 3: Establecer el procedimiento contable para el inventario de alimentos que se solicita al almacén para las diferentes áreas de servicio y su proceso de ventas.

Fecha	Detalle	Parcial	Debe	Haber
D/M/A	Producción en proceso		XX.XX	
	Mercancías para elaborar			XX.XX
D/M/A	Producción terminada		XX.XX	
	Producción en proceso			XX.XX
D/M/A	Costo de ventas de los servicios		XX.XX	
	Efectivo/ Cuentas por cobrar		XX.XX	
	Producción terminada			XX.XX
	Ventas de los servicios			XX.XX

Paso 4: Diseño de modelos que permitan el control de insumos del área de alojamiento y recreación.

Etapa 2: Evaluación del impacto directo del procedimiento en el registro y control de los inventarios.

Para las autoras, en esta etapa se puede establecer evaluación de la incidencia del procedimiento propuesto en el resultado de la entidad y por demás en su eficiencia económica.

Etapa 3: Evaluación del inventario.

Paso 1: Análisis fraccionado de la liquidez general.

Paso 2: Rotación del inventario.

Paso 3: Análisis de otros indicadores de eficiencia.

## **CONCLUSIONES**

La sistematización de los referentes teóricos permitió resumir e integrar los aspectos más relevantes acerca de la administración de inventarios y su relación con la eficiencia económica.

El establecer políticas y procedimientos contables financieros, garantizará que los registros se elaboren bajo un soporte real de la información contable financiera y las operaciones sean registradas correctamente.

El procedimiento para el registro, control y evaluación del inventario constituye una herramienta de trabajo para empresas prestadoras de servicios de gastronomía, alojamiento y recreación, de modo que propicia la eficiente utilización de sus recursos materiales.

## **REFERENCIAS**

Contraloría General de la República de Cuba. (2011). Resolución 60. Normas del Sistema de Control Interno. *Gaceta Oficial de la República de Cuba* No.13 Extraordinaria.

Gitman, L. (2006). *Fundamentos de administración financiera* (Vol.1). La Habana: Félix Varela.

Gray, D. (2010). *Marketing en la pequeña y mediana empresa*. Bogotá: A E. Group.

Harold, K., Weihrich, H., & Cannice, M. (2014). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. (14 ed.). D.F. México: McGraw-Hill.

Horngren, C. T. (2003). *Contabilidad*. México: Pearson Educación.

Manosalvas Gómez, L. R., Baque Villanueva, L. K., & Peñafiel Nivelá, G. A. (2020). Estrategia de control interno para el área de inventarios en la empresa Ferricortez comercializadora de productos ferreteros en el cantón Santo Domingo. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 288-293.

Partido Comunista de Cuba. (Junio de 2021). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026*. La Habana: Comité Central del Partido Comunista de Cuba.

Rincón, M. L. (2010). Administración y control de inventarios. Guía de aprendizaje. En Vásquez, F y Rincón, C. *Fundamentos de Administración*. DF. México: Pearson Educación.

Weston, J. F., y Copeland, T. E. (2012). *Fundamentos de Administración financiera*. La Habana: Félix Varela.

## **EL INVENTARIO COMERCIALIZABLE EN LA GESTIÓN FINANCIERA EMPRESARIAL**

### **MARKETABLE INVENTORY IN CORPORATE FINANCIAL MANAGEMENT**

Luz Marina Herrada Sains, [herradasainzluzmarina@gmail.com](mailto:herradasainzluzmarina@gmail.com)

Luis Téllez Lazo, [ltlazo2013@gmail.com](mailto:ltlazo2013@gmail.com)

Yuria Urquiza Herrera, [yuria@ult.edu.cu](mailto:yuria@ult.edu.cu)

#### **RESUMEN**

La correcta interpretación de los datos financieros es importante para cada una de las actividades que se realizan dentro de una organización económica. La situación económica que vive el país, más complicada por la pandemia de Covid-19, trajo consigo el aumento de la competitividad; lo que demanda la adecuación de métodos más modernos de gestión financiera. Las empresas tienen la necesidad de crear espacios para lograr una buena organización financiera, para llevar a cabo de manera correcta cualquier tipo de actividad comercial, estableciendo estrategias con proyecciones hacia el futuro. En este sentido, el estudio de los inventarios adquiere gran importancia dentro del análisis financiero teniendo en cuenta que constituyen dinero inmovilizado y que de ellos depende, en buena medida, la obtención de una rentabilidad favorable. Este artículo muestra una sistematización teórica sobre la gestión financiera con énfasis en la gestión del inventario comercializable. Para la realización de la investigación, los métodos utilizados fueron el de sistematización teórica para el desarrollo de la fundamentación, e información obtenida de entrevistas e informes que recogen la experiencia práctica como resultado, se puede decir que las empresas deben tener un modelo de gestión que permita mejorar el rendimiento del personal, que lleven a cabo un manejo correcto de los recursos financieros y administrativos, para utilizar sus recursos financieros disponibles de manera óptima.

**PALABRAS CLAVES:** gestión financiera, inventario, recursos financieros y administrativos.

#### **ABSTRACT**

The correct interpretation of financial data is important for each of the activities performed within an economic organization. The economic situation in the country, further complicated by the Covid-19 pandemic, brought with it the increase of competitiveness; which demands the adequacy of more modern methods of financial management. The companies have the need to create spaces to achieve a good financial organization, to carry out correctly any type of commercial activity, establishing strategies with projections towards the future. In this sense, the study of inventories acquires great importance within the financial analysis, taking into account that they constitute immobilized money and that the obtaining of a favorable profitability depends on them to a great extent. This article shows a theoretical systematization of financial management with emphasis on the management of marketable inventory. For the realization of the research, the methods used were the theoretical systematization for the development of the foundation, and information obtained from interviews and reports that collect practical experience as a result, it can be said that companies must have a

management model that allows improving the performance of staff, which carry out a correct management of financial and administrative resources, to use their available financial resources optimally.

**KEY WORDS:** financial management, inventory, financial and administrative resources.

## **INTRODUCCIÓN**

Hoy en día el complejo mundo de los negocios se caracteriza por el proceso de globalización en las empresas, es por ello que la información financiera cumple un rol muy importante al producir datos indispensables para la administración y el desarrollo del sistema económico.

Un rasgo de alta incidencia en el entorno actual es la competencia, ella contribuye a que las organizaciones desarrollen capacidades, se introduzca, se mantenga y amplíe en el mercado. Este entorno se caracteriza por un elevado grado de turbulencia, entendida esta como la situación cambiante del entorno.

La función de la dirección financiera en la empresa es compleja, sin embargo, dentro de ella hay dos cuestiones que tienen que ser garantizadas y evalúan la gestión en el corto plazo, ellas son rentabilidad y liquidez, el ciclo de las empresas debe realizarse con el máximo rendimiento, logrando niveles adecuados de utilidades al minimizar los costos y obtener flujos de efectivo positivos que le permitan cumplir con los compromisos de pagos previstos y seguir operando.

La gestión financiera es considerada como un proceso contable donde se registran las transacciones y ajustes, con la finalidad de informar financieramente a la gerencia, accionistas, o usuarios sobre el desempeño financiero del negocio, fundamentalmente en su rentabilidad y liquidez.

La gestión financiera como proceso, involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las organizaciones y, en consecuencia, la rentabilidad financiera generada por el mismo. (Córdoba, 2012)

Por tal razón, se hace necesario que los administradores de las empresas conozcan los principales indicadores económicos y financieros y su respectiva interpretación, lo que conlleva a profundizar y a aplicar el análisis financiero como base primordial para la toma de decisiones financieras. De ahí, la necesidad de disponer de fundamentos teóricos acerca de las principales técnicas y herramientas que se utilizan actualmente para alcanzar mayor calidad de la información financiera, mejorar el proceso de toma de decisiones y lograr una gestión financiera eficiente.

Las empresas deben conocer su posición económica y financiera para identificar sus problemas, variaciones significativas y los elementos que los ocasionan, para ello debe disponer de herramientas que le permitan detectar los errores y aplicar los correctivos adecuados, predecir el futuro y lograr una planeación más idónea.

A partir de las fuentes consultadas, se pudo constatar que la gestión financiera está orientada al proceso de toma de decisiones de inversión, financiamiento, planes de acción, para identificar los puntos fuertes y débiles de la organización, así como realizar comparaciones con otros negocios, ya que aporta la información necesaria para conocer el comportamiento operativo de la empresa y su situación económica-

financiera. Se atribuye una especial importancia a la toma de decisiones financieras a corto plazo, refiriéndose al papel del director financiero, en cambio, dada sus tipologías y las recurrentes decisiones sobre su administración, persisten insuficiencias asociadas a la determinación de su incidencia en la gestión empresarial.

### **Acerca de la función financiera de la empresa**

El objetivo básico de cualquier organización económica, según Carballo (2015), pretende asegurar su supervivencia y progreso. Para conseguir ambas metas la empresa precisa:

- Mejorar continuamente, para superar las crecientes exigencias del entorno.
- Crecer, para alcanzar un tamaño que le permita competir adecuadamente.
- Acotar el nivel de riesgo, para no poner en juego su continuidad.
- Retribuir satisfactoriamente a sus grupos de interés o partícipes, integrados por los colectivos interesados en su situación y expectativas, como los clientes, los trabajadores, los proveedores, los gestores y los propietarios, para lograr su contribución efectiva al proyecto empresarial.

Los principios de la gestión financiera han de adaptarse a cada circunstancia porque lo más significativo para el éxito de la empresa es que sus operaciones de abastecimiento, fabricación, distribución y comercialización, se desarrollen con eficacia y eficiencia, para cubrir las necesidades del mercado de productos y servicios.

El éxito o el fracaso se solucionan en estos mercados. El mercado juzga el comportamiento empresarial mediante los indicadores financieros, tales como el beneficio o la rentabilidad.

La gestión depende del proceder humano, tanto individual como colectivo. Mientras los procesos, los conocimientos avanzan y se acumulan, con un nuevo administrador comienza el aprendizaje. La tecnología es cada vez mejor, pero su gestión progresa más lentamente porque se reinicia con cada administrador.

El análisis financiero es un instrumento de trabajo tanto para los directores como para otra clase de persona y su uso se ejerce en las funciones de conversión, selección, previsión, diagnóstico, evaluación y decisión, todos ellos presentes en la administración de empresas.

La información que resulta de dicho análisis, ayuda a determinar tanto oportunidades como debilidades de la gestión financiera que la empresa tiene y que lógicamente, debe constituir el basamento de la toma de decisiones, en aras de corregir posibles desviaciones, constituyendo una gran ayuda para la toma de decisiones.

El objetivo de la gestión financiera dentro de las entidades, es la maximización de la riqueza; esto se da por la de la optimización de las decisiones, como la de administración.

- Excelencia en el talento humano, sistematización de los procesos, calidad en atención al usuario, producción de excelencia y control de costos correctos. Todos estos factores, generan el incremento de las ganancias.

- Maximización de utilidades de la empresa: es un objetivo de corto y mediano plazo, se enfocan en obtener mayores rendimientos en un tiempo menor a un año. Aquí prima como indicador las ganancias en relación a las ventas y activos; sin preocuparse de la excelencia en los procesos administrativos y la oferta de un producto o servicio que prevalezca a través del tiempo.

### **Consideraciones acerca de la gestión del inventario**

Conocer la gestión de los inventarios en la empresa con el apoyo de técnicas para su diagnóstico, constituye una herramienta muy favorable en la actividad económica. Uno de los recursos financieros más costosos que poseen las empresas es el inventario. Es donde están las inversiones más grandes que se llevan a cabo porque es ahí donde están depositados los esfuerzos de compras más importantes de la organización.

Las empresas comercializadoras tienen como objetivo la compra y venta de productos, por lo tanto, juegan un papel preponderante los inventarios. El inventario constituye las partidas del activo corriente que están listas para la venta, es el conjunto de todos los bienes propios y disponibles para la venta a los clientes y se convierten en efectivo dentro del ciclo operacional de la empresa.

En estudios realizados se ha hecho referencia frecuentemente al inventario como una inversión financiera. Esto lo definen muy bien Salas, Maiguel y Acevedo (2017) quienes refieren que: “el objetivo general de la gestión de inventarios es garantizar la disponibilidad oportuna de los elementos que se necesitan (materia prima, materiales en proceso, productos terminados, insumos, repuestos, etc.), en las condiciones deseadas y en el lugar correcto” (p.1).

El Decreto 29/2020: Gestión de inventario, en su Artículo 7; inciso a) plantea:

Los inventarios se gestionan con efectividad, que comprende eficiencia y eficacia: la eficiencia relacionada con el ahorro de recursos, la disminución de los costos de inventarios y la rotación y la eficacia vinculada a la disponibilidad, la satisfacción de bienes según la demanda en cantidad, calidad, surtido, tiempo y sus especificaciones. (Consejo de Ministro, 2020, p.12).

En este mismo sentido, las ideas, conceptos y directrices aprobados en el VIII Congreso del Partido se plantea:

Lograr una gestión eficiente de los inventarios, encaminada a alcanzar la disponibilidad de recursos necesarios y estables para la producción, comercialización y prestación de servicios, coordinando las funciones de compras y de logística, que priorice las actividades que resulten necesarios para el país. (PCC, 2021, p.83)

A partir de las fuentes consultadas, se pudo constatar que la gestión de inventarios está orientada a su optimización, al más bajo costo posible. Que se atribuye especial importancia a la toma de decisiones financieras a corto plazo, referente a las existencias, refiriéndose al papel del director financiero, en cambio, dada sus tipologías y las recurrentes decisiones sobre su administración, persisten insuficiencias asociadas a la determinación de su incidencia en la gestión financiera empresarial.

El valor de los inventarios siempre se muestra por el lado de los activos en el balance general. Por tanto, no es posible dejar de hacer un análisis del nivel de actividad con

que son utilizados. Es necesario saber si hay o no recursos sobre invertidos en ellos, para eso es indispensable analizar la rotación y su ciclo de consumo.

A través de la revisión de documentos rectores de las funciones que realizan las empresas, de informes de rendiciones de cuenta de los directivos en comisiones de cuadro, manuales de procedimientos y de organización, del expediente de acciones de control, de entrevistas a clientes, y de la observación de actividades que se realizan, se conoció que existen insuficiencias que afectan la gestión de inventarios comercializables que afectan la gestión financiera entre las que se pueden señalar:

1. Carencias en el funcionamiento del comité de compra.
2. Existe ineficiencia en la previsión de la demanda de los clientes.
3. Altos niveles de inventario sin respaldo en el consumo.
4. Limitada generación de ingresos a través de la venta de productos por comercialización.

El inventario constituye un activo fundamental dentro de la mayoría de las organizaciones. De él dependen varias funciones como son producción, ventas, compras, financiación, que llegan a ser parte medular de un negocio.

En la actualidad, las empresas se esfuerzan por ser más eficientes en el manejo de los inventarios, los que resultan ser muy importantes para generar los ingresos. Por ello guardarlo provoca que no genere ingresos, lo que causa que el inventario sin vender, genere una responsabilidad financiera.

El crecimiento y la supervivencia, de una entidad depende de la obtención continua de utilidades, por lo que la gestión de abastecimiento juega un papel importante, ya que los inventarios constituyen el factor fundamental para las ventas, y las ventas resultan primordiales para la obtención de utilidades.

En los negocios existe una realidad reconocida por muchos, pero desafortunadamente racionalizada e implementada por pocos: quien compra bien, debe vender o producir bien. Tener una buena política de compras, va a permitir un manejo fluido a la empresa y disminuir sus costos, lo que obviamente mejorará su rentabilidad. Debido a lo anterior, es necesario estudiarlos inventarios desde el momento en que se proyecta la compra, es decir, involucrarlos en los procesos de planeación de la empresa y en su contrapartida obligatoria: el control.

En la gestión de los inventarios existen dos aspectos que se contraponen, pues por una parte se requiere minimizar la inversión del inventario, ya que los recursos que no se destinan a ese fin se pueden invertir en otros proyectos aceptables, de otro modo no se podrían financiar. Por la otra parte, hay que asegurarse de que la empresa cuente con inventario suficiente para hacer frente a la demanda cuando se presente y para que las operaciones de producción y venta funcionen sin obstáculos, como se evidencia, los dos aspectos del objeto son conflictivos.

El hecho de que la gran mayoría de las empresas tengan inventarios, cuando la tendencia actual, por el contrario, es la de reducir los mismos, se sustenta en varias razones. La incertidumbre del entorno, que se refleja en las variaciones de la demanda, diversidad de proveedores, tiempo de entrega de los mismos y cambios de programa.

Esto se explica porque la demanda, en la mayor parte de los casos, no se puede establecer con exactitud, así como tampoco los proveedores pueden mantener tiempos de entrega estables, lo que implica mantener existencias de seguridad para poder absorber las variaciones. Sucede lo mismo ante cambios en los procesos de generación de valor, donde tener inventario permite conservar el nivel de servicio planificado por la empresa mientras se suceden los mismos.

Los sistemas de gestión de inventario han sido abordados por varios autores y todos en esencia coinciden con la necesidad de minimizar los costos totales por éste concepto y mejorar el servicio al cliente.

La gestión de los inventarios puede ser evaluada a través de índices y razones, las cuales constituyen un inestimable instrumento cuando se aplican sobre la base de la técnica de la comparación. En el control de los inventarios y la planificación de las compras, debe existir un equilibrio que garantice los niveles de suministros necesarios para satisfacer el mercado sin inmovilizar capital innecesario, ni comprometer las finanzas.

A partir de la bibliografía consultada y las características propias actuales de la forma de gestión de inventario, es necesario apoyarse en una serie de métodos específicos para garantizar una oportuna evaluación de la administración financiera de los inventarios. Estos son tan variados e implican tantas consideraciones, que sería imposible desarrollar modelos para todas las situaciones posibles; por lo que se abordará como método: el sistema ABC.

### **El sistema ABC como método para la gestión del inventario**

El método ABC, conocido también como la Regla 80/20 o Principio de Pareto, constituye una de las técnicas universalmente más aplicadas para clasificar los inventarios en orden de importancia. Esta permite seleccionar aquellos artículos que presentan mayor interés para la entidad.

La aplicación de este método implica la clasificación de los inventarios en A, B y C. Los clasificados como "A", son aquellos en los que la empresa tiene la mayor inversión, representan aproximadamente el 10% de los artículos del inventario que absorben el 80% de la inversión. Estos son los más costosos o los que rotan más lentamente en el inventario.

Por su parte, los del grupo "B": son aquellos que les corresponde la inversión siguiente en términos de costo. Representan el 30% de los artículos que requieren el 15% de la inversión. Los clasificados en el grupo "C" se identifican por ser aquellos que, si bien en mayor existencia, normalmente, requieren la inversión más pequeña. Consiste aproximadamente del 60% de todos los artículos del inventario, pero solo el 5% de la inversión de la empresa en inventario.

En las políticas que se establezcan, no se pueden subestimar el buen juicio del especialista porque puede existir artículos que aun estando en la zona B o C requieran de una atención diferenciada. La mayor parte de las aplicaciones del Método ABC emplean como parámetro base el valor del consumo; no obstante, las autoras recomiendan para el proceso de toma de decisiones, la interacción conjunta de este y otros parámetros de bases.

Por tal razón, los gerentes encargados de la gestión financiera, tratan de lograr maximizar la relación beneficio-costos a través de las actividades cotidianas; esto implica tomar en cuenta el manejo en la política crediticia, el de inventarios y compras. Todo ello está relacionado con las decisiones que deben tomarse a corto, mediano y largo plazo de manera acertada y con el menor riesgo posible. Por lo que es necesario:

- Proporcionar tiempo y espacio para la superación profesional y autoformación permanente debido a los cambios constantes de la economía.
- Evaluar en el desempeño profesional.
- Se requiere la aplicación del análisis financiero para conocer en qué condiciones está operando la empresa y como deben enfrentar el futuro, y así lograr una gestión financiera eficiente, ya que se trata de un proceso de reflexión que lleva a evaluar cualitativa y cuantitativamente desde el punto de vista financiero la empresa en el presente y en el pasado; además de determinar los resultados de sus operaciones, estimar su situación y su actuación en el futuro.
- Capacitación del comité de compra y del control del consumo anual de los productos que le permita a comerciales y directivos orientarse hacia donde priorizar la gestión de los inventarios a partir de la utilización del ABC.

Una vez expuestas las consideraciones teóricas que se tuvieron en cuenta los autores muestran la propuesta de un procedimiento para la gestión del inventario.

### **Procedimiento para la gestión del inventario**

Primera etapa: Diagnóstico

Permite realizar un diagnóstico sobre la gestión de inventarios por parte de los factores que inciden en la actividad empleando herramientas como entrevista, revisión documental y aplicación del Diagrama Ishikawa.

Segunda etapa: Control de los Inventarios

El inventario se realizará por área. Estos deben ser parametrizados para que la fijación de los inventarios se realice correctamente.

Aplicación del Método ABC. Se aplica en método "ABC", para poner atención al manejo de los artículos "A" dada la magnitud de la inversión comprendida, en tanto los productos "B" y "C" estarían sujetos a procedimientos de control menos estrictos.

Control de las mercancías: se propone la aplicación del Programa para la determinación de los productos de Lento Movimiento, que permite conocer por cada submayor de inventarios del centro contable la fecha del último movimiento de venta de los productos en un rango de fecha prevista.

Tercera etapa: Análisis de los inventarios.

Para el desarrollo de este paso se sugiere la inspección y prueba de análisis que deben hacerse en dos momentos en el proceso de compra. Antes de que se establezca un compromiso con el proveedor, puede ser necesario probar las muestras para ver si son adecuadas a los propósitos de la empresa, calcular la rotación del producto, la frecuencia de venta y analizar la propuesta de compra.

Análisis financiero: tiene como objetivo presentar un diagnóstico de la entidad seleccionada a partir de un análisis económico-financiero en tiempo real.

Análisis de liquidez (razón circulante, severa o prueba ácida y tesorería).

Análisis de cobertura (razón de endeudamiento).

Análisis de actividad (cuentas por cobrar, cuentas por pagar y rotación de inventario).

Cuarta etapa: Plan de acción.

Este se realiza con el objetivo de mitigar las deficiencias detectadas en la entidad. Contribuye a un mejor control y toma de decisiones, de ahí que se sugiere su chequeo de forma periódica.

- Planificación: se proyectaron las acciones de acuerdo al diagnóstico y el análisis de las diferentes etapas.
- Organización: comprende ¿cómo se va a proyectar el plan de acción? es decir, quién o quiénes son los responsables de ejecutar las acciones, quién tomará las decisiones, con qué recursos cuenta la entidad, en qué tiempo se realizaron las acciones y otros aspectos necesarios de la organización
- Control: cierra la primera etapa y se propone que sea sistemático con un período mensual, semestral y anual.

Una vez concluida la aplicación del procedimiento descrito, se sugiere un proceso de retroalimentación para su nueva aplicación a partir de los resultados del plan de acción.

## **CONCLUSIONES**

El propósito principal de este artículo es abordar el papel de los inventarios dentro de la gestión financiera y a su vez, el empleo de diferentes métodos para su optimización. El objetivo fundamental de la gestión financiera, por su parte, consiste en maximizar los valores de la empresa, analizar y mostrar su situación financiera en el período contable para facilitar la toma de decisiones oportunas.

La gestión financiera es una poderosa herramienta de ayuda a la toma de decisiones y debe ser encarada de manera sistémica y metodológicamente clara para permitir diferentes tipos de análisis en la organización.

El procedimiento propuesto debe identificar los productos con mayor peso en el inventario, así como los ociosos y de lento movimiento para orientar al comercial y directivo hacia donde priorizar la gestión

## **REFERENCIAS**

Carballo, J.F. (2015). *La gestión financiera de las empresas*. Madrid: ESIC.

Consejo de Ministros. (2020). Decreto 29/2020 "La gestión de inventario". *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, No 2, Ordinaria.

Córdoba, M. (2012). *Gestión financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Partido Comunista de Cuba. (2021). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026*. La Habana: Redacción Comité Central del Partido Comunista de Cuba.

Salas, K., Miguél, H. y Acevedo, J. (2017). Metodología de Gestión de Inventarios para determinar los niveles de integración y colaboración en una cadena de suministro. *Revista Chilena de Ingeniería* (1).

## **PROCEDIMIENTO PARA LA APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA FISCAL EN LA EMPRESA ESTATAL SOCIALISTA**

### **PROCEDURE FOR THE IMPLEMENTATION OF A TAX AUDIT IN THE SOCIALIST STATE ENTERPRISE**

Deisy Walter Cuely, [deisywc80@gmail.com](mailto:deisywc80@gmail.com)

#### **RESUMEN**

La auditoría fiscal es la acción encargada de fiscalizar y verificar que los aportes realizados al presupuesto del estado por parte de las personas naturales y jurídicas radicadas en el país y obligadas a ello, se realicen en las cuantías y tiempo establecidos por la ley. En Cuba, la Ley 113 del Sistema Tributario es la encargada de regir la política fiscal. El presente trabajo se realiza con el objetivo de proponer un procedimiento para aplicar una auditoría fiscal a los impuestos por la utilización de la fuerza de trabajo y la contribución a la seguridad social. En el país existen vulnerabilidades en el pago de estos tributos toda vez que en el momento de efectuar dicho cálculo se dejan de considerar algunos salarios devengados por los trabajadores, así como las vacaciones, trayendo consigo que los aportes no se realicen correctamente, causando que la empresa pueda ser objeto de multas constituyendo esto un daño económico en la entidad. Para desarrollar la investigación se utilizaron los métodos de la sistematización teórica, la observación y la entrevista. Se presenta un procedimiento para aplicarlo por los auditores del sistema nacional de auditoría y no solo por los de la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT) que son los encargados de rectorar esta acción de control. El resultado alcanzado con la aplicación del procedimiento propuesto ayudará a las administraciones a conocer el estado de la política fiscal y poder tomar decisiones oportunas para que estas se realicen de acuerdo a lo legislado.

**PALABRAS CLAVES:** auditoría fiscal; impuestos; tributos; procedimiento.

#### **ABSTRACT**

Tax auditing is the action in charge of auditing and verifying that the contributions made to the state budget by natural and legal persons located in the country and obliged to do so, are made in the amounts and at the time established by law. In Cuba, Law 113 of the Tax System is in charge of governing tax policy. The purpose of this paper is to propose a procedure to apply a tax audit to taxes on the use of the labor force and social security contributions. In the country there are vulnerabilities in the payment of these taxes since at the time of making such calculation some wages earned by workers are not considered, as well as vacations, bringing with it that the contributions are not made correctly, causing that the company may be subject to fines constituting an economic damage in the entity. In order to develop the research, the methods of theoretical systematization, observation and interview were used. A procedure is presented to be applied by the auditors of the national audit system and not only by those of the National Tax Administration Office (ONAT) who are in charge of directing this control action. The result achieved with the application of the proposed procedure will help the administrations to know the state of the fiscal policy and to be able to make timely decisions so that these are carried out according to the law.

**KEY WORDS:** tax audit; taxes; tributes; procedure.

## **INTRODUCCIÓN**

Cuba, se encuentra sumido en un proceso de reordenamiento monetario y el sector empresarial es la principal fuente para obtener sus ingresos mediante la política tributaria. Todas las personas jurídicas y trabajadores por cuenta propia, radicadas en el país, están obligadas a cumplir con la disciplina tributaria mediante la aplicación de la Ley 113 del Sistema Tributario aprobada por la Asamblea Nacional.

Para mejorar la gestión en la recaudación de los tributos, el país tiene implementados los lineamientos 38; 39; 43 y 45 relacionados con el perfeccionamiento del Sistema de Administración Financiera del Estado; el Sistema Tributario como elemento redistribuidor del ingreso.

De ahí que dichos lineamientos se planteen como aspiración: fomentar una mayor cultura arancelaria tanto en las personas naturales como jurídicas y fortalecer a la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT), elemento clave para perfeccionar la gestión de cobro de los tributos; el control fiscal y elevar el rigor en el enfrentamiento a los incumplimientos y conductas evasoras. (PCC, 2021)

También se tienen en cuenta para lograr una mejor gestión de la recaudación de los impuestos y una distribución eficiente de los ingresos, los Objetivos de Trabajo del PCC aprobados en la Primera Conferencia Nacional, específicamente el 47, relacionado con la necesidad de promover la cultura económica, jurídica y tributaria del país.

Muchas entidades del país no le prestan la debida atención a sus obligaciones con el presupuesto del estado y lo ven como un hecho aislado. En ocasiones no se ocupan de cumplir con esta en el tiempo y las cuantías establecidas por la ley, siendo necesario crear conciencia y ampliar los conocimientos en este tema por los encargados de gestionar esta tarea. En este mismo orden, no siempre se aplican las guías de autocontrol al subsistema de nóminas, o se hacen de manera superficial, por lo que no son capaces de detectar errores en los cálculos de las cuantías a aportar creando vulnerabilidades en los aportes realizados.

La auditoría fiscal es la encargada de controlar, verificar y fiscalizar que los aportes al presupuesto del estado se realicen con las formas y cuantías correctas. Este control es ejercido por los auditores de la ONAT quienes a su vez son los encargados de imponer las multas y sanciones establecidas por la ley en caso de incumplimientos.

Para la realización del presente trabajo se realizó una investigación en 4 empresas donde se comprobó que:

Los trabajadores y directivos carecen de conocimiento de lo que es una auditoría fiscal.

Desconocen si los aportes hechos al presupuesto del estado se realizan correctamente. Carecen de procedimientos para ejecutar una auditoría fiscal.

Por todo lo antes expuesto, se arriba a la conclusión de que existen insuficiencias en el conocimiento de la política fiscal, que limita que se conozca con claridad si las entidades presentan incumplimientos en los aportes hechos al presupuesto del estado. En consecuencia, se hace necesario diseñar un procedimiento para ejecutar una auditoría fiscal, en este caso, al impuesto por la utilización de la fuerza de trabajo y a la

contribución a la seguridad social, con el objetivo de que este pueda ser utilizado como herramienta para evaluar el comportamiento del pago de los tributos y que las administraciones y la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT) puedan tomar las medidas pertinentes para evitar errores con relación a este tema.

Así, para realizar la presente investigación se tuvieron en cuenta diferentes métodos, tales como: la sistematización teórica: este método nos permitirá conocer la evolución del proceso de auditoría y la auditoría fiscal y de esta manera integrarlos. La entrevista: para conocer y evaluar la opinión de los trabajadores respecto al conocimiento que tienen sobre la auditoría fiscal y su aplicación en la UEB. La observación científica: para evaluar el estado actual de cómo se desarrolla el proceso de pago de impuestos al presupuesto del estado.

La justificación práctica de este trabajo está dada en que la realización de auditorías fiscales para ayudar a las administraciones de las entidades en la toma de decisiones, se actualicen los planes de prevención de riesgos en cuanto al riesgo que se corre en las entidades al no efectuar un correcto pago de los tributos. Así, el procedimiento propuesto puede ser utilizado por todos los auditores del sistema y que los trabajadores y directivos, tomen conciencia de la importancia que tiene para el país el pago de los impuestos y ganen en conocimiento en este tema.

### **La auditoría fiscal como herramienta de control**

Tras el desarrollo de la política económica y financiera en Cuba, se ha hecho necesario el incremento en el control que se realiza sobre las obligaciones tributarias a las que están obligadas todas las entidades nacionales y extranjeras radicadas en el país. Toda vez que se trata de que los trabajadores y dirigentes ganen en conocimiento sobre el tema y tomen conciencia de la importancia que tiene para el país, que los aportes al presupuesto se realicen adecuadamente.

La Oficina Nacional de Administración Tributaria es la entidad encargada de controlar, verificar, supervisar y fiscalizar que las contribuciones realizadas por las empresas, tanto nacionales como extranjeras radicadas en el país, se realicen en las cuantías establecidas y en el tiempo estipulado por la ley, así como imponer las sanciones competentes en caso de incumplimientos, ejerciendo esta función mediante la Ley 113 del Sistema Tributario.

Esta ley tiene como objetivo establecer los tributos, principios y procedimientos generales sobre los cuales se sustenta el sistema tributario cubano. El sistema tributario está compuesto por impuestos, tasas y contribuciones, los que serán exigibles en todo el país y son medios para recaudar ingresos destinados a satisfacer las necesidades básicas de la población cubana, así como para el desarrollo de obras públicas y son empleados en desarrollar programas priorizados como la educación y la salud.

La auditoría fiscal tuvo sus orígenes en el período colonial. La colonia siempre estuvo interesada en las fluctuaciones de sus rentas en sus distritos administrativos de América y con frecuencia pedían revisiones de los libros de cuentas donde estaban asentados los impuestos coloniales.

En la revisión bibliográfica realizada por Ramírez, Maldonado, Avalo, Bracomontes y Mazo (2019), se refieren a que una auditoría fiscal es considerada como un control e

inspección de la situación tributaria ya sea de una persona física o jurídica. De manera que, a través de estos tipos de auditorías, se verifica si el contribuyente cumple o no con sus obligaciones tributarias.

En las Normas Internacionales de Auditoría (citada por Ramírez, Guitierrez, García y Rivas, 2013), se plantea que el proceso de auditoría fiscal se compone de tres pasos. El primero se relaciona con la planeación donde se definen todos los aspectos a verificar y se evalúa el control interno en la entidad en cuanto a normas regulatorias. Le sigue la ejecución donde se documentan los hallazgos y cuantifican las deficiencias. Y, por último, la finalización donde se emite el informe final de la acción.

También refieren que una auditoría fiscal está estructurada por una serie de pasos lógicos cuyo propósito es determinar el cumplimiento de las obligaciones de los contribuyentes, en las fechas establecidas y cuantías correctas, de acuerdo con la legislación vigente.

La auditoría fiscal no es más que la acción de verificar, la misma es desarrollada por personal calificado con el objetivo de comprobar el nivel de cumplimiento de las obligaciones tributarias por los contribuyentes. Arenas del Buey (2003)

Según se establece en la Resolución 76 Normas Cubanas de Auditoría (2020): “los criterios para evaluar una auditoría fiscal objetivamente son: cumple, cumple con salvedades, incumple o se determina una abstención de opinión” (p.27).

En otro orden en dicha resolución también se plantea que:

La auditoría fiscal se basa en el examen del cumplimiento de las operaciones a las que están sujetas las personas naturales o jurídicas, cubanas y extranjeras, en calidad de contribuyentes, retentores o preceptores, con obligaciones hacia el Presupuesto del Estado, las tributarias y las no tributarias, con el objetivo de determinar si se efectúan en las cuantías que corresponda, dentro de los plazos y formas establecidas, además del proceder conforme a derecho. (p.15)

En consecuencia, el objetivo de la auditoría fiscal consiste en la evaluación y examen de la gestión y el control ejercido por las administraciones en relación con las obligaciones fiscales que atañen a las personas jurídicas y naturales.

En conclusiones, se puede decir, que es un proceso sistemático que permite medir y evaluar oportunamente la gestión de una empresa en cuanto a temas tributarios se trate, comprobando el cumplimiento de la legalidad relacionada con la política fiscal establecida.

Por su parte, la Ley 113 del Sistema Tributario (2012) señala que:

La política fiscal y dentro de ella, el Sistema Tributario, deberán contribuir al incremento sostenido de la eficiencia económica de los ingresos al Presupuesto del Estado con el propósito de respaldar el gasto público en los niveles planificados y mantener un adecuado equilibrio financiero, tomando en cuenta las particularidades de nuestro modelo económico. (p.2)

De igual manera, regula el impuesto por la utilización de la fuerza de trabajo, al que están obligadas todas las personas naturales y jurídicas, tanto nacionales como extranjeras, que utilicen fuerza de trabajo remunerada para realizar sus funciones, siendo el hecho imponible la utilización de la fuerza de trabajo.

El pago de este impuesto se realizará en la misma moneda en que se devenguen los salarios. Este será efectuado en la sucursal bancaria correspondiente al municipio donde radique la entidad dentro de los primeros diez (10) días hábiles siguientes al mes en que se realicen las remuneraciones. El tipo impositivo del impuesto por la utilización de la fuerza de trabajo, disminuye de forma progresiva conforme a las siguientes reglas:

1. Veinte por ciento (20%) durante el primer año.
2. Quince por ciento (15%) durante el segundo año.
3. Doce por ciento (12%) durante el tercer año.
4. Diez por ciento (10%) durante el cuarto año
5. Cinco por ciento (5%) durante el quinto año y en lo sucesivo.

En cuanto a la contribución a la seguridad social, el Artículo 286 de la Ley 113 del Sistema Tributario establece que todas las personas jurídicas y las personas naturales dotadas de capacidad legal para concertar contratos de trabajos, que empleen fuerza de trabajo remunerada beneficiaria del Régimen General de Seguridad Social, pagarán una contribución por esta. Siendo el hecho imponible de esta contribución, el empleo de personal remunerado beneficiario del Régimen General de Seguridad Social. El tipo impositivo de la contribución a la seguridad social es el que se determina anualmente en la Ley del Presupuesto del Estado, para el año 2022 el 12,5 por ciento.

### **Propuesta de un procedimiento para la ejecución de la auditoría fiscal**

Para llevar a cabo esta investigación, se realizó una entrevista a 30 trabajadores de cuatro empresas, de ellos, cuatro directores de las entidades y los restantes 26 a trabajadores desglosados en seis del área contable y 20 obreros, con el objetivo de profundizar en el nivel de conocimiento que tiene estos sobre la auditoría fiscal (Anexo único).

A partir de los resultados obtenidos, se conoció que los cuatro directivos para el 13% tenían conocimientos básicos de lo que es una auditoría fiscal. Seis trabajadores del departamento económico para un 20%, también conocían del tema; mientras que 20 de los trabajadores para el 67% lo desconocían. En tres de las empresas para el 75%, no cuentan con auditores fiscales, los seis trabajadores del departamento económico y los cuatro directores de las empresas para el 20 y el 13% respectivamente, demostraron conocimiento acerca de los tipos de aportes que se realizan en sus empresas; mientras que los restantes 20 trabajadores no lo conocían.

En ninguna de las cuatro empresas para el 100%, contaban con algún procedimiento para aplicar una auditoría fiscal. Sin embargo, todas las entidades poseen interés que se realicen con más frecuencia auditorías fiscales y le dan poca importancia a la recaudación de impuestos por parte del estado y solo lo ven como una obligación más por pagar.

La revisión a los expedientes de acciones de control de las cuatro entidades aportó que de las cuatro solo en una para el 0.4%, ha sido objeto de auditoría fiscal; no confeccionándose el plan de medidas para erradicar las deficiencias detectadas en la acción de control.

Para supervisar el plan de prevención de riesgos, se aplicó un programa que permitió conocer la efectividad del mismo aplicado en la entidad a los impuestos y las nóminas de pago a los trabajadores. El programa aplicado fue el siguiente:

1. Chequear si en el plan de prevención de riesgos se encuentran incluidas medidas para erradicar posibles riesgos en la confección, pago y liquidación de la nómina.
2. Verificar si tienen incluido riesgos asociados al pago de los tributos.
3. Comprobar que en caso de incumplimientos en los aportes al presupuesto del estado se adopten medidas para erradicar estos hechos.

La revisión realizada aportó que en el mismo no se recogen riesgos relacionados con posibles incumplimientos en el pago de los tributos y en la confección, pago y liquidación de la nómina, constatándose que el mismo es poco funcional.

En la supervisión a las reuniones del consejo de dirección y del sindicato, se aplicó un programa para comprobar si la política fiscal de la entidad es discutida con los trabajadores y miembros del consejo de dirección.

Programa aplicado a las reuniones del consejo de dirección:

1. Si se han analizado los resultados de las auditorías fiscales con los miembros del consejo de dirección.
2. Si se da seguimiento al cumplimiento del plan de medidas para erradicar las deficiencias detectadas en las acciones de control.
3. Si se analizan a los responsables de las deficiencias y se les solicita medidas disciplinarias.

Programa aplicado para la supervisión de las actas de las reuniones del sindicato:

1- Si se informa a los trabajadores el resultado de las auditorías fiscales recibidas en la UEB.

Los resultados obtenidos en la indagación permitieron mantener el criterio relacionado con las insuficiencias existentes en la aplicación de la política fiscal en el país. Por lo antes expuesto y para dar solución a la problemática planteada, se mantiene la propuesta de un procedimiento, teniendo en cuenta lo regulado para la ejecución de una auditoría apoyada en la Resolución 76/2020 de la Contraloría General de la República.

El procedimiento cuenta con tres etapas y siete pasos.

Etapas 1: Planeación.

Esta etapa comienza con la auditoría como parte del Plan Anual de Acciones de Control, elaborado a partir de las directivas y objetivos generales aprobados por la autoridad competente. El auditor desarrolla la estrategia a seguir y se elabora el plan de trabajo general de la auditoría y su plan de trabajo individual. Este es un proceso interactivo que comienza desde el estudio previo realizado al sujeto auditado, hasta terminar la auditoría. El mismo se realiza antes de dar inicio a la auditoría para conocer

y obtener información de forma general del sujeto a auditar, permitiendo llegar a una calificación acertada de la auditoría.

Paso 1. Estudio previo: Se pretende conocer el funcionamiento de la Unidad Empresarial de Base (UEB), así el auditor podrá formarse un juicio de como la entidad realiza sus actividades y tener un acercamiento del conocimiento que se tiene en la organización en relación al tema objeto a auditar. Se solicitarán documentos mediante los cuales se pueda tener una visión certera de los procedimientos por los cuales la UEB rige su trabajo. Para esto el auditor utiliza las técnicas de observación, entrevista, revisión de documentos. Se realizarán recorridos por la entidad para conocer su funcionamiento e interactuar con los trabajadores para conocer el modo en que realizan sus actividades.

Paso 2. Evaluación del control interno en cuanto a la política fiscal. Tiene como objetivo comprobar si en la entidad se realizan acciones de prevención relacionadas con el pago de los impuestos. Si utilizan la legislación establecida para realizar los pagos, si se han adoptado medidas en caso de que hayan sido detectadas deficiencias en acciones anteriores.

Paso 3. Elaborar programa de la auditoría. En este paso se pretende elaborar un programa para verificar el grado de cumplimiento de la política fiscal, así como de las regulaciones y disposiciones jurídicas que la rigen. Servirá de guía al auditor para que pueda tener información que le permita formar un juicio justo y evaluar la auditoría al culminarla. El programa debe de ser flexible, de manera que pueda ser modificado en el transcurso de la auditoría si se encontraran nuevos aspectos que sean de interés para el auditor. Programa a aplicar en la auditoría fiscal.

Aspectos a verificar.

1. Chequear si tienen actualizada y aprobada la plantilla de cargos y esta coincide con los nombres reflejados en las nóminas.
2. Comprobar si los aportes se realizan por los párrafos establecidos.
3. Revisar si los aportes se efectúan en las cuantías correctas y en el tiempo establecido legalmente.
4. Corroborar que los aportes se realicen en los modelos establecidos por la Oficina de Administración Tributaria.
5. Verificar si los aportes se llevan a cabo por las personas autorizadas para ello.
6. Revisar si le han sido aplicadas multas y recargos por mora derivadas de deficiencias detectadas en acciones de control.
7. 7-Chequear si la UEB se encuentra inscrita en el Registro de Contribuyente.

Etapa 2. Ejecución y parciales. En esta fase se comenzará a chequear y buscar información para evaluar y calificar la auditoría basados en los hallazgos detectados. El auditor debe de seleccionar técnicas de auditoría que le permita llegar a una conclusión con un nivel de aseguramiento razonable como la confirmación externa mediante la inspección y la observación.

Paso 1. Elaboración de documentos de trabajo. El papel de trabajo es el documento donde el auditor deja reflejado los hallazgos de la auditoría, los que deben ser debatidos con los auditados. De existir discrepancias por los hallazgos detectados, estas deben de ser solucionadas antes de la confección del informe. Estos deben de estar escritos de manera clara, legible, comprensible y deben contener la evidencia detectada en el transcurso de la auditoría. Además, estos papeles deben de ser revisados por el jefe de grupo.

Paso 2. Confección y discusión del informe parcial. En este paso, al concluir la auditoría, el auditor procede a reunirse con los directivos y trabajadores involucrados en la auditoría para dar a conocer el informe parcial con los resultados de la acción de control realizada. En ese momento, los responsables de las violaciones detectadas pueden dar sus consideraciones en cuanto a las mismas y pedir que se vuelva a revisar el tema en cuestión para aclarar cualquier duda surgida.

Etapas 3. Informe y seguimiento. Se procederá a redactar el informe de la auditoría el cual será supervisado por un comité de calidad y se dará seguimiento al resultado de la misma. El auditor debe de garantizar que el informe se elabore con calidad, sea relevante para todos los usuarios y cumpla, tanto en su forma como en su contenido, con los principios de objetividad, integridad, oportunidad, exactitud y la contradicción.

Paso 1. Discusión del informe final. El auditor convocará al consejo de dirección de la UEB y a los trabajadores relacionados con el tema de la auditoría para informar los resultados finales de la acción de control, dar a conocer las violaciones detectadas, así como los responsables directos y colaterales de las deficiencias.

Paso 2. Dictamen y seguimiento del plan de medidas. El sujeto auditado deberá entregar en el término establecido el plan de medidas para erradicar las deficiencias detectadas el que será dictaminado por el auditor para su aceptación. Posteriormente, se procederá a verificar el cumplimiento del mismo.

Los tributos aportados al presupuesto del estado son utilizados en solventar las necesidades de la población y son empleados en desarrollar obras públicas que contribuyan a mejorar la vida social en el país. En tal sentido el procedimiento propuesto es de gran importancia, pues con el se pretende lograr un mayor control sobre los aportes realizados por las entidades estatales del país.

## **CONCLUSIONES**

El diagnóstico realizado confirmó las vulnerabilidades existentes en el pago de los tributos por parte de las entidades estatales, lo que trajo consigo que se realizara una propuesta para solucionar el problema planteado. Por esta razón, se hace imperioso que el control fiscal no solo sea ejercido por parte de los auditores de la ONAT, sino que pueda extenderse a los demás auditores del Sistema Nacional de Auditoría para que, de esta forma, se logren evitar y prevenir posibles evasiones fiscales, subdeclaraciones e incumplimientos en los pagos realizados, reduciendo las vulnerabilidades que aún persisten en el sistema fiscal.

## REFERENCIAS

- Arenas del Buey, P. (2003). *Auditoría fiscal. Concepto y metodología*. Madrid: Instituto de Estudios Fiscales. Recuperado de: [https://www.academia.edu/26655567/Auditoría fiscal. Concepto y Metodología](https://www.academia.edu/26655567/Auditoría_fiscal_Concepto_y_Metodología)
- Asamblea Nacional del Poder Popular. (2012). Ley 113 Sistema Tributario. *Gaceta de la República de Cuba* No. 053. Ordinaria.
- Ministerio de Justicia. (2020). Resolución 76/2020. Normas Cubanas de Auditoría. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*. No.18. Extraordinaria.
- Ministerio de Justicia. (2021). Ley 144/2021 del Presupuesto del Estado para el año 2022. *Gaceta Oficial de la República de Cuba* No.1. Extraordinaria.
- Partido Comunista de Cuba. (2012). *Objetivos de trabajo del Partido Comunista de Cuba*. La Habana. Editora Política.
- Partido Comunista de Cuba. (2021). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el periodo 2021-2026*. La Habana: Editora Política.
- Ramírez, A., Maldonado, F., Avalo, R., Bracomontes, J. y Mazo, A. (2019). Auditoría Fiscal (tesis de grado). Universidad del Valle de Atemajac Plantel Zam, Zapopan, Jalisco, México.
- Ramírez, J., Guitiérrez, G., García, J. y Rivas, D. (2013). *Procesos básicos en una auditoría fiscal* (tesis de grado). Universidad Centroamericana José Cimeon Cañas, San Salvador, El Salvador.

## Anexo único

Entrevista aplicada a trabajadores y directivos de la entidad.

Objetivo: Identificar los criterios que tienen los trabajadores con relación a la auditoría fiscal.

Estimado (a) compañero (a): Con el objetivo de perfeccionar el proceso de auditoría en la UEB Comercializadora de Productos Agropecuarios estamos realizando una investigación por lo que necesitamos que responda a las siguientes interrogantes.

1. ¿En su entidad cuentan con auditores internos?
2. ¿Qué entiende usted por auditoría fiscal?
3. ¿Conoce usted los conceptos por los que su entidad realiza los aportes al presupuesto del estado?
4. ¿Conoce usted si en su entidad cuentan con un procedimiento para realizar una auditoría fiscal?
5. ¿Conoce usted si en su entidad se han realizado auditorías fiscales?
6. ¿Qué importancia le atribuye usted a la auditoría fiscal?
7. ¿Es de su interés que en su entidad se realicen auditorías fiscales? De ser positiva su respuesta exponga brevemente el porqué.

## **IMPORTANCIA DE LA GESTION DE MERCADOTECNIA EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES EN CUBA**

### **IMPORTANCE OF MARKETING MANAGEMENT IN BUSINESS ORGANIZATIONS IN CUBA**

Rosa Amalia Irarragorri Gil, [rosaig@ult.edu.cu](mailto:rosaig@ult.edu.cu)

Yosleidy Betancourt Agüero, [yolybeth@ult.edu.cu](mailto:yolybeth@ult.edu.cu)

#### **RESUMEN**

La gestión de mercadotecnia constituye una oportunidad para asegurar un crecimiento sostenido de las organizaciones empresariales y tomar mejores decisiones relacionadas con el cliente, el mercado y la competencia, lo cual repercute significativamente en lograr ventajas competitivas. El presente artículo persigue sistematizar la importancia de la gestión de mercadotecnia enfocado en desarrollar los procesos organizacionales, de forma tal, que les permita tomar las mejores decisiones y convertirse en organizaciones de excelencia. Para ello, fue necesario el análisis histórico del tratamiento de dicha temática desde diversas perspectivas, siendo fundamental las nuevas capacidades de los consumidores y de las empresas a tener en cuenta para organizar los esfuerzos y estructurar los procesos relacionados con la gestión de mercadotecnia. La importancia está determinada por la instrumentación de estrategias para orientar la misión y objeto social de las empresas, a fin de satisfacer necesidades e incrementar la preocupación por el cliente. Esta investigación en su primera fase se fundamenta con métodos teóricos tales como el histórico-lógico y análisis-síntesis, siendo necesarios para la revisión exhaustiva sobre la problemática en cuestión.

**PALABRAS CLAVES:** mercadotecnia, gestión de mercadotecnia, satisfacción.

#### **ABSTRACT**

Marketing management is an opportunity to ensure sustained growth of business organizations and to make better decisions related to the customer, the market and the competition, which has a significant impact on achieving competitive advantages. This article seeks to systematize the importance of marketing management focused on developing organizational processes in a way that allows them to make the best decisions and become organizations of excellence. For this purpose, it was necessary to make a historical analysis of the treatment of this subject from different perspectives, being fundamental the new capabilities of consumers and companies to be taken into account in order to organize efforts and structure the processes related to marketing management. The importance is determined by the implementation of strategies to guide the mission and social purpose of companies, in order to satisfy needs and increase concern for the customer. This research in its first phase is based on theoretical methods such as the historical-logical and analysis-synthesis, being necessary for the exhaustive review of the problem in question.

**KEY WORDS:** marketing, marketing management, satisfaction.

## **INTRODUCCIÓN**

En el actual contexto económico y social, las organizaciones, ante la globalización de los mercados, el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones y los cambios dinámicos del entorno, tienen que adaptarse para sobrevivir, antecediéndose a los mismos y proyectándose como un competidor a tener en cuenta en el mercado. Así, tienen que identificar y desarrollar la mercadotecnia para brindar productos/servicios de calidad. La empresa cubana no puede estar alejada de estas condiciones del entorno internacional. Esta condición exige, establecer sistemas de gestión que les permita mantener altos niveles de competitividad y eficiencia como elementos básicos para hacer frente a los retos presentes y futuros, es allí donde se inserta la gestión de mercadotecnia.

En Cuba hoy día, donde la inexperiencia, las deficiencias, los inconvenientes, los errores, son justificados por los clientes, se ha retomado de un modo renovado la mercadotecnia, como filosofía rectora para lograr una mejor comercialización, tanto interna como externa del producto cubano, sobre la base de estudios de mercado y de evaluación del nivel de competencia. (Marrero, 2017)

En tal sentido, las Organizaciones Superiores de Dirección (OSDE), las empresas y las Unidades Empresariales de Base (UEB), que se encuentran en proceso o aplicando el Perfeccionamiento Empresarial, según Decreto 252 (2007), están obligados a organizar la actividad de mercadotecnia, elaborar el Plan de mercadotecnia y chequear su cumplimiento. Por tal razón, deberán gestionar la mercadotecnia para convertirlo en una herramienta clave y poder sobrevivir en un mercado cambiante, dinámico y global.

Por cuanto, se considera de gran importancia la gestión de mercadotecnia en las organizaciones empresariales, resaltando que:

Satisfacer las necesidades de la sociedad y de los clientes en productos y servicios; teniendo documentado e implantado el sistema de atención a clientes (quejas, reclamaciones y sugerencias de los clientes), garantizar la base objetiva para que cada área y trabajadores de la organización puedan influir en la satisfacción del cliente y por ende su fidelidad, contar con un sistema de información sobre el cliente sería una muestra de una organización enfocada al cliente y poseer una ventaja competitiva representa la base necesaria para poder cumplir con las expectativas del cliente ( Ferrás, 2022, p.12).

### **Gestión de mercadotecnia en las organizaciones empresariales. Sistematización**

Las organizaciones adoptan la estrategia de adquirir productos y servicios que cubran sus necesidades para mejorar la eficiencia operativa de la organización. En materia de gestión de mercadotecnia, Cuba experimenta cambios significativos, ya que en la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano, reitera alcanzar mayores niveles de productividad, eficacia y eficiencia en todos los sectores de la economía a partir de elevar el impacto de la ciencia, la tecnología y la innovación en el desarrollo económico y social. Así como la adopción de nuevos patrones de utilización de los factores productivos, modelos gerenciales y de organización de la producción. En la práctica, tal afirmación, se traduce en resultados palpables tales como:

- Fueron aprobados el Decreto Ley 252 (2007) y el Decreto 281 (2007), con el propósito de organizar el Sistema de Gestión y Dirección Empresarial y con ello, la gestión de mercadotecnia logrando su reordenamiento en el país.
- Se fortalece la implementación del sistema de mercadotecnia y con ello los sistemas de información relacionados con ella.
- Se implementan las variables de mercadotecnia y la mercadotecnia operativa y estratégica a través de la planeación estratégica de las empresas.
- La Contraloría General de la República, pone a disposición una herramienta de control actualizada que les permita identificar las irregularidades en materia de gestión de mercadotecnia.

En este sentido, es importante destacar que:

Se debe saber qué quieren y necesitan los consumidores, cómo son sus vidas, sus presupuestos y hábitos de compra a través de sistemas de información de mercadotecnia que incluya inteligencia competitiva y de negocios, investigación de mercado.

La gestión de mercadotecnia debe seguir siendo una prioridad, aun cuando la economía tiene problemas porque produce ingresos que ayudan a financiar el resto del negocio, supervisa las relaciones públicas y tiene la mayor influencia y control sobre la reputación de marca. Esto resulta importante, al colaborar con el equipo de trabajo utilizando la investigación y el análisis de mercado, el desarrollo del producto se vuelve más informado y pueden ayudar a los equipos de ventas con mensajes y presentaciones para lograr cierres más sólidos (Todos en monday.com, 2020, citado por Ferrás, 2022).

La gestión de mercadotecnia es uno de los enfoques más actuales en los que incursionan las empresas cubanas. Su importancia se centra fundamentalmente en orientar la misión y objeto social de las empresas, a fin de satisfacer necesidades sociales e incrementar la preocupación por el cliente y las partes interesadas.

A partir del 2007, se establecen las bases para la creación del sistema de mercadotecnia como instrumento para hacer más eficiente la comercialización de los productos/servicios del país, tanto dentro, como en el extranjero. Aun cuando subsisten limitaciones estructurales para la implementación totalmente exitosa de la filosofía de mercadotecnia en las organizaciones cubanas, cada día se reconoce la importancia de la utilización de las herramientas de la mercadotecnia (Decreto 281, 2007).

Varios investigadores como Kotler (1996); Limas (2012); Deleg y Pintado (2014); coinciden en que la gestión de mercadotecnia es resultado del análisis, la planificación, la dirección, la ejecución y el control de programas/procesos diseñados para crear y mantener intercambios con beneficios, tanto para la organización, como para los clientes/consumidores.

Por su parte, Kotler y Keller (2016), consideran la gestión de mercadotecnia como “el arte y la ciencia de elegir mercados meta y de obtener, mantener y aumentar clientes mediante la generación, entrega y comunicación de un mayor valor para el cliente” (p.5).

La American Marketing Association (citado por Ramírez, 2018) plantea que la gestión de mercadotecnia es: “el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones” (p.10).

De acuerdo con los razonamientos que se han realizado, Guevara (2022) analiza la gestión de mercadotecnia como:

Un proceso donde se toman decisiones pertinentes a los objetivos de negocio, bajo una organización planificada y que permita el control de los diferentes aspectos de la mercadotecnia, lo cual va enfocado a satisfacer la demanda del mercado, donde entran en juego diferentes aspectos, tanto económicos, laborales como conceptuales, que, ordenados de una manera adecuada, generan beneficios para las marcas y empresas, que tienen relación con cinco conceptos los cuales son: producto, producción, venta, mercadeo y socialización (p.1).

Las autoras plantean elementos coincidentes en la definición de gestión de mercadotecnia para las organizaciones empresariales, entre ellas:

1. Proceso mediante el cual se desarrollan los objetivos de la organización con el fin de encontrar resultados lo más eficientes posibles.
2. Incluye cuatro funciones: planificación, organización, dirección y control para las acciones de mercadotecnia.
3. Mientras mayor sea la gestión en la organización, mayor será la competitividad y la posibilidad de encontrar un excelente posicionamiento de la organización.
4. Implica un doble enfoque. Por un lado, un sistema de análisis estratégico, cuya misión es el estudio de las necesidades del mercado y de su evolución, como paso previo para orientar a la empresa hacia su satisfacción. Por otro, implica un sistema de acción, operativo, cuya misión específica es la conquista de los mercados existentes a través de acciones concretas de producto, precio, distribución y comunicación.
5. Estimula a poner en marcha las variables precisas de la mercadotecnia para alcanzar los objetivos organizacionales propuestos.

En el siglo XXI, es necesaria una gestión proactiva para anticiparse a las necesidades futuras, así como reaccionar ante las situaciones imprevistas. Los principales objetivos de la gestión de mercadotecnia consisten en maximizar la cuota de mercado dentro de la industria/mercado en general, así como la satisfacción de los clientes ya obtenidos, buscando la forma de mantenerlos.

La gestión de mercadotecnia implica comprender la estructura económica del sector en que se encuentre la organización empresarial; identificar los segmentos existentes en el mercado y la estrategia que mejor se adapta a la organización, así como al mercado objetivo; realizar investigación de mercado; comprender a los competidores; desarrollar nuevos productos; establecer mecanismos de control para detectar amenazas y oportunidades y comprender las fortalezas y debilidades; realizar auditorías de mercadotecnia; desarrollar una estrategia de comunicación empresarial y establecer sistemas de retroalimentación, para ayudar a determinar los cambios necesarios para optimizar los procesos relacionados, entre otros aspectos.

En un entorno influido por internet, donde los consumidores, la competencia, la tecnología y las fuerzas económicas cambian con rapidez y las consecuencias se multiplican rápidamente, los comerciantes deben elegir características, precios y mercados y decidir cuánto deben gastar en publicidad y ventas tanto como en el marketing móvil y en línea. (Kotler y Keller, 2016, p.4).

Por ello:

Aumentar la cuota de mercado es una medida de referencia de cuánto la empresa ha logrado capturar en su industria o categoría de producto/servicio ya que los clientes existentes vuelven a comprar productos suficientes y la marca o producto/servicio tiene una reputación positiva y creciente dentro de la industria, mientras que aumentar la satisfacción del cliente, posibilita que aumente el valor del tiempo de vida del cliente y los ingresos generales, elogian los productos/servicios frente a sus amigos, disminuyendo el costo de adquisición de clientes nuevos, clientes de confianza que están convencidos de futuras compras con mayor facilidad y por ende, experiencias de atención al cliente más fluidas y menores volúmenes de quejas (Todos en monday.com, citado por Ferrás, 2022, p.14).

Las organizaciones empresariales deben invertir en equipos de trabajos, tanto para el adecuado desarrollo de la gestión de mercadotecnia y sus variables: producto, precio, plaza y promoción y/o comunicación empresarial, como para evitar problemas de gestión posteriores. Se trata de gestionar todo lo que se necesita para impulsar la mercadotecnia y las ventas en el negocio y satisfacer al cliente y las partes interesadas. “Las empresas incapaces de realizar un seguimiento de sus clientes y de sus competidores y, por tanto, de mejorar constantemente sus ofertas, son aquellas que corren un mayor peligro” (Kotler y Keller, 2016, p.43), de ahí la importancia de una eficiente gestión.

### **Importancia de la gestión de mercadotecnia en las organizaciones empresariales**

El estudio de la importancia de la gestión de mercadotecnia en las organizaciones empresariales en su fase inicial, está sustentado en la recopilación bibliográfica exhaustiva con la aplicación de métodos teóricos que viabilizan y exigen a su vez un tratamiento especial a la temática, por la importancia que reviste para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Para una eficiente gestión de mercadotecnia se debe tener en cuenta:

La empresa debe comprender en su totalidad a los clientes y al mercado en el cual opera. Una vez que entiende totalmente a sus consumidores y al mercado, debe decidir a cuáles clientes servirá y cómo les entregará valor.

Implica la generación de relaciones de intercambio rentables y cargadas de valor con los clientes a través del diseño de estrategias que generen relaciones rentables.

Posibilita satisfacer a los clientes con ofertas de mercado que incluyen también otras entidades, tales como: personas, lugares, organizaciones, información e ideas.

Permite una mayor atención en los productos específicos que ofrecen, que a los beneficios y experiencias derivados de esos productos. (Kotler y Armstrong, 2013, p.37).

Esto significa crear, ejecutar y medir un plan para que la empresa alcance un mercado objetivo, como una de las funciones de la gestión de mercadotecnia, la primera. La más importante es la planeación de mercadotecnia porque decide el curso de acción que se debe llevar a cabo por parte de las organizaciones empresariales. Siguiendo esa línea Según Ferrás (2022) Kotler y Armstrong (2013) afirman que el proceso de planeación de mercadotecnia consiste en “el análisis de las oportunidades de mercadotecnia, la selección de mercados meta, el diseño de estrategias de mercadotecnia, el desarrollo de programas de mercadotecnia y la dirección del esfuerzo de mercadotecnia” (p.19).

Para crear valor para los clientes y construir relaciones con ellos es importante comprender el mercado y sus necesidades, diseñar una estrategia de mercadotecnia orientada a los clientes, crear un programa de mercadotecnia integrado que entreguen valor superior, construir relaciones rentables y crear deleites en los clientes y con ello captar valor de los clientes para generar utilidades y capital para clientes (Kotler y Armstrong, 2013, p.6).

Debido al incremento de la información, la comunicación y la movilidad, los clientes son capaces de tomar mejores decisiones y compartir sus preferencias y opiniones con otras personas en todo el mundo. De ahí la necesidad de la flexibilidad en la gestión de la mercadotecnia con las nuevas capacidades de los consumidores y las empresas, las cuales se muestran a continuación:

Nuevas capacidades de los consumidores:

Pueden utilizar internet como un poderoso auxiliar para comprar y obtener información.

Pueden buscar, comunicarse y hacer compras mientras están en movimiento.

Pueden compartir opiniones y expresar su lealtad en los social media.

Pueden interactuar de manera activa con las empresas.

Pueden rechazar la mercadotecnia que consideren inapropiada.

Nuevas capacidades de las empresas:

Las empresas pueden usar internet como un poderoso canal de información y ventas, incluyendo productos individualizados.

Pueden recopilar mejor y más rica información sobre mercados, clientes reales, clientes potenciales y competidores.

Pueden dirigirse a los clientes de manera rápida y eficiente a través de los social media y de la mercadotecnia móvil con información personalizada.

Pueden mejorar los procesos de adquisición, reclutamiento, capacitación y comunicaciones internas y externas.

Pueden aumentar la eficiencia en sus costos. (Kotler y Keller, 2016, pp.16-18):

Para caracterizar la gestión de mercadotecnia se hace necesario la utilización de determinados instrumentos, entre ellos: el estudio documental, las entrevistas y encuestas; los cuales van dirigidos a valorar los indicadores entre los que se encuentran: actividad de mercadotecnia, investigación y desarrollo, variables de mercadotecnia (producto, precio, promoción o comunicación y plaza o distribución) y

control de la mercadotecnia que, prescriben un eficaz desarrollo de la gestión de mercadotecnia (Ferrás, 2022).

La aspiración social de esta investigación está enfocada en alcanzar mayores niveles de productividad, eficacia y eficiencia en todos los sectores de la economía a partir de elevar el impacto de la ciencia, la tecnología y la innovación en el desarrollo económico y social a través de la mejora de los procesos de gestión. Esto se sustenta en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026, específicamente en el Capítulo I. Lineamientos generales específicamente el siete.

Existen precedentes para el estudio de la gestión de mercadotecnia en las organizaciones empresariales en Cuba. Se concluye que la insuficiencia en los procesos relacionados con la gestión de mercadotecnia repercute en la eficacia de la organización, visualizado en:

Deficiente orientación al mercado, al no tener en cuenta los gustos y expectativas de los clientes potenciales para adaptar los productos a sus necesidades.

Un predominio del enfoque operativo de la gestión en todos los niveles con un bajo nivel de planeación estratégica mercadotécnica donde no se tienen en cuenta las variables de la mercadotecnia al determinarse sólo políticas y objetivos comerciales.

Insuficiente uso de las técnicas de la mercadotecnia: no se definen políticas de ventas, ni se realizan campañas publicitarias ni estrategias de comunicación empresarial, no se realizan análisis de cartera de productos/negocios, ni estudios de mercado para lanzamiento de nuevos productos, se carece de estudios de proveedores, clientes, competidores, entre otros.

Inexistencia de sistemas de información de mercadotecnia, que permita el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes individuales y organizacionales, nivel de satisfacción de los mismos, no se practica la inteligencia competitiva ni de negocios, ni investigaciones de mercado en profundidad (Salazar, 2019, p.35).

Conceptos erróneos sobre la importancia y las ventajas de la utilización de la mercadotecnia y sus variables, se confunde las ventas con la mercadotecnia demostrado en estudios mediante encuestas y entrevistas, lo cual implica que no se destinen áreas y especialistas para desarrollar la gestión de mercadotecnia.

Limitaciones en el entorno macro y micro en que operan las empresas relacionadas con la mercadotecnia, la existencia de un criterio erróneo acerca de la gestión de mercadotecnia, sus funciones y la no asignación de presupuestos para la actividad de formación de mercadólogos, pobre comunicación externa de las empresas con sus públicos, ausencia por consultores o universidades de estudios de comportamiento del mercado, el negocio, la competencia y la demanda.

La gestión de mercadotecnia tiene que estar de acuerdo con la estrategia y política de la organización empresarial; por un lado, implementar los sistemas de mercadotecnia, promover la aplicación de las mejores prácticas, lograr que se involucre a todas las áreas e impregne una cultura organizacional, y por otro, establecer aquellos mecanismos de retroalimentación y evaluación para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos y establecer las correcciones que correspondan.

Las finanzas, la gestión de operaciones, la contabilidad y otras funciones empresariales, realmente no tendrán relevancia si no hay suficiente demanda de los productos y servicios de una empresa como para que esta pueda obtener beneficios (Kotler y Keller, 2016, p.3). El éxito depende de la habilidad de la mercadotecnia y por ende, su gestión permite a las empresas convertirse en socialmente responsable y elevar los índices de eficiencia, eficacia y competitividad.

## CONCLUSIONES

Las empresas tienen que adquirir recursos de diversos mercados, transformarlos en productos útiles y venderlos, planificar y gestionar intercambios en las que buscan beneficios. La gestión de mercadotecnia, se ha convertido en una herramienta eficaz para la toma de decisiones empresariales mejor fundamentadas relacionadas con las interrogantes del mercado para lograr los objetivos empresariales y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Las empresas deben ir siempre hacia adelante, innovando productos/servicios, manteniendo contacto con las necesidades de los clientes y buscando nuevas ventajas competitivas a través de la mercadotecnia y su gestión. Es importante tener en cuenta las nuevas capacidades de los consumidores y de la empresa para una eficiente gestión.

## REFERENCIAS

- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (16 de agosto de 2007). Decreto 281. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. *Gaceta Oficial de la República de Cuba* No.007. Edición Extraordinaria.
- Consejo de Estado (16 de agosto de 2007). Decreto Ley 252: Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*. No.007. Edición Extraordinaria.
- Deleg, A.M. y Pintado, C.R. (2014). *Propuesta para el desarrollo de la gestión de marketing de servicios aplicados al parador turístico "El chorro del Cantón Girón"* [tesis de grado]. Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca, Ecuador.
- Ferrás, S.A. (2022). *Plan de acciones de mercadotecnia para la "Empresa Porcino Las Tunas"* [tesis de grado]. Universidad Las Tunas, Las Tunas, Cuba.
- Guevara, J. (17 de enero de 2022). *5 conceptos de gestión de marketing que necesitas saber*. Recuperado de: Gazhal APP: <https://ghazalapp.com/gestion-proyectos/5-conceptos-de-gestion-de-marketing>
- Kotler, P. (1996). *Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control*. D.F. México: Prentice Hispanoamericana.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. D.F. México : Pearson Educación.
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2016). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Limas, S.J. (2012). *Marketing Empresarial: dirección como estrategia competitiva*. Bogotá: Ediciones de la U.

Marrero, M. A. (2017). *Estrategia de Marketing en la Empresa VILLALCO* [tesis de grado]. Universidad Central “Marta Abreu” de la Villas, Villa Clara, Cuba.

Partido Comunista de Cuba. (2021). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución 2021-2026*. La Habana: Consejo de Estado.

Ramírez, C.C. (2018). *Investigación del mercado Canadiense para el agroturismo* [tesis de grado]. Universidad Las Tunas, Las Tunas, Cuba.

Salazar, R. (2019). *Procedimiento para el diseño del sistema de inteligencia competitiva en Empresa de Diseño e Ingeniería Las Tunas, CREVER* [tesis de grado]. Universidad Las Tunas, Las Tunas, Cuba.

## **IDENTIFICACIÓN DE DEMANDA PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA AL CONTROL INTERNO QUE OFRECE LA UNIVERSIDAD DE LAS TUNAS**

### **IDENTIFICATION OF DEMAND FOR THE INTERNAL CONTROL CONSULTING SERVICE OFFERED BY THE UNIVERSITY OF LAS TUNAS**

Oel Antonio Brito Hierrezuelo, [oeabh@ult.edu.cu](mailto:oeabh@ult.edu.cu)

Luis Manuel Pérez Proenza, [luispp@ult.edu.cu](mailto:luispp@ult.edu.cu)

Saadia Noemí Reyes Benítez, [saadia@ult.edu.cu](mailto:saadia@ult.edu.cu)

#### **RESUMEN**

En la actualidad, la economía ha encontrado un sostén en la prestación de los servicios de ciencia que fundamentalmente son encargados a las universidades. El control de los servicios que prestan dichas instituciones, constituye un tema relevante dado su impacto en el sistema empresarial y de los servicios y en el desarrollo de las economías de las regiones. En este sentido, en la Universidad de Las Tunas (ULT), se efectuó la observación de procesos de prestación de servicios científicos, se aplicaron encuestas a los trabajadores y directivos, se aplicó una lista de chequeo para sistemas de servicios, cuyos resultados posibilitaron identificar insuficiencias asociadas a la prestación de servicios científicos técnicos, donde no siempre es sustentada en la generalización de los resultados científicos precedentes. Esto conlleva a que exista discrepancia entre la cantidad de resultados científicos obtenidos y su impacto en las instituciones del territorio, como servicio que ofrece la universidad. Para reducir estas dificultades y mejorar la proyección de los mismos, se propone como objetivo identificar la demanda para la prestación del servicio de consultoría al control interno que ofrece la ULT sustentado en la asignación, secuenciación y temporización de las órdenes de este servicio. Su aplicación práctica permite la identificación de la demanda para la prestación del servicio de consultoría al control interno que ofrece la ULT. Dada la concepción metodológica y la flexibilidad de la herramienta, con los resultados obtenidos se logran optimizar su respuesta a las necesidades de desarrollo económico y social del territorio.

**PALABRAS CLAVES:** identificación, demanda, consultoría, control, servicio.

#### **ABSTRACT**

Currently, the economy has found support in the provision of scientific services, which are mainly entrusted to universities. The control of the services provided by these institutions is a relevant issue given their impact on the business and services system and on the development of regional economies. In this sense, at the University of Las Tunas (ULT), scientific service provision processes were observed, surveys were applied to workers and managers, and a checklist for service systems was applied, the results of which made it possible to identify shortcomings associated with the provision of technical scientific services, which are not always supported by the generalization of previous scientific results. This leads to a discrepancy between the amount of scientific results obtained and their impact on the institutions of the territory, as a service offered by the university. In order to reduce these difficulties and improve their projection, the

objective is to identify the demand for the internal control consultancy service offered by the ULT, based on the assignment, sequencing and timing of the orders of this service. Its practical application allows the identification of the demand for the internal control consulting service offered by ULT. Given the methodological conception and flexibility of the tool, the results obtained optimize its response to the economic and social development needs of the territory.

**KEY WORDS:** identification, demand, consulting, control, service.

## **INTRODUCCIÓN**

Las universidades del nuevo siglo, son cada vez más partidarias de encontrarse en un ambiente que lleve a comprender el papel y la importancia de los servicios que se prestan a las organizaciones. Existe una heterogeneidad evidente entre los servicios de investigación prestados por la universidad a grupos empresariales que, mediante consultorías, necesitan satisfacer su capacitación y captación de oportunidades.

En este sentido, Cuba, ha determinado que para superar la crisis es preciso dinamizar el proceso de actualización del modelo económico y social y la implementación de la Estrategia y del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030. Por tanto, la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026. Propone en el lineamiento número seis:

Exigir la actuación ética de los jefes, los trabajadores y las entidades, avanzar en la aplicación de métodos participativos, eficaces e innovadores de dirección, que contribuyan a fortalecer el control interno, a prever y limitar los riesgos, a una seguridad razonable y adecuada rendición de cuentas. (Partido Comunista de Cuba, [PCC], 2021, p.6)

También en las principales transformaciones que fundamentan la actualización del modelo económico se hace un llamado a: “consolidar el papel de las universidades y fortalecer sus relaciones con las entidades de la ciencia, tecnología e innovación y el sector empresarial”. (Partido Comunista de Cuba, [PCC], 2021, p.22)

Sin embargo, en el balance anual de ciencia, innovación y posgrado de la Universidad de Las Tunas, correspondiente al año 2021, se evalúa una cantidad creciente de resultados científicos respecto a etapas anteriores, cuyo impacto en la eficiencia económica no es aún constatable, debido fundamentalmente a limitaciones en su implementación en las organizaciones. Por otra parte, las metodologías para medir los impactos de los servicios científicos técnicos, aún son insuficientes, debido a que no se verifica, durante el desarrollo de la prestación, si realmente responden a las necesidades de las organizaciones y cumplen con los objetivos establecidos.

En este mismo sentido, también se evidencian dificultades para identificar los tipos de servicio científicos por parte de las entidades y por contraparte de la Universidad. Por último, se aprecia que la prestación de servicios científicos técnicos no siempre se sustenta en la generalización de resultados científicos precedentes.

### **Caracterización del proceso de control de los servicios desde la identificación de la demanda para la prestación del servicio de consultoría al control interno**

Para desarrollar la caracterización del control de los servicios en este contexto, se efectuó la observación de varios procesos de prestación de servicios, la aplicación de la

lista de chequeo para sistemas productivos y de servicios diseñada por Urquiaga y a y Torres (2013), citados por Cabrera (2015) quien adaptó su procedimiento. Asimismo, se consultaron documentos comprendidos entre el 2019 hasta la actualidad. Entre ellos: balances de ciencia y técnica, actas de Consejos de Investigación y Posgrado, planes de generalización, así como informes de cumplimiento, objetivos y criterios de medida de la ULT. Todos los documentos revisados están relacionados con los procesos de ciencia y técnica, bases de datos de ciencia y técnica, orientaciones para la planificación de objetivos y criterios de medida de la ULT para esta actividad y análisis parciales de los resultados de ciencia y técnica.

Con el propósito de determinar las principales causas de ocurrencia de las anomalías relacionadas anteriormente, se implementó la técnica del Principio de Pareto, también llamado Distribución A-B-C. De tal forma, de las 15 deficiencias identificadas, se señalaron cuatro como las más significativas: tratamiento de perturbaciones que se presentan; formación de las órdenes de prestación; identificación de la demanda para las prestaciones y el grado de cooperación entre la Universidad y las organizaciones durante el proceso de creación de valor.

Seguidamente se empleó el método “los cinco por qué”; usado en la fase de análisis de los problemas para buscar las posibles causas que los concibieran. Para ello se seleccionó un equipo compuesto por cinco personas, siguiendo criterios de representatividad intencional de la facultad entre los cuales están: Director de Ciencia y Técnica, Decano de la Facultad de Ciencias Económicas (FCE), Vicedecana de Investigación y Posgrado de la FCE y dos integrantes del grupo de exportación y comercialización de la ULT.

Las respuestas finales de la técnica empleada, permitió identificar, según establece el método de los “cinco por qué”, que la génesis más probable de ocurrencia de las dificultades, estén condicionadas porque: las relaciones entre universidad y empresa para la prestación de servicios científicos técnicos están afectadas por la gran variabilidad existente de escenarios posibles; la interpretación de la gestión de los servicios científicos técnicos, a partir de sus características, no siempre toma en cuenta su desempeño como proceso económico e insuficiencias en la vinculación de las empresas, los centros de investigación con la universidad.

Lo anterior evidencia la necesidad de contribuir a reducir estos problemas desde la óptica de ofrecer una herramienta para identificar la demanda para la prestación del servicio de consultoría al control interno que ofrece la ULT, como un proceso necesario para la obtención de información y resultados, que permitan mejorar el proceso de toma de decisiones en el control interno empresarial.

### **Identificación de la demanda para la prestación del servicio de consultoría al control interno que ofrece la ULT**

La herramienta que se propone para la identificación de la demanda para la prestación de servicio de consultoría al control interno que ofrece la ULT, tiene como objetivo identificar la demanda de recursos, materiales y mano de obra para la prestación de este tipo de servicios. Su alcance está establecido para los procesos de prestación de servicios de consultoría de la organización que lo demanden, y para su implementación, parte de que exista estas condiciones que a continuación se mencionan: a)

identificación de los servicios científicos técnicos demandados por el Grupo de exportación y comercialización de la ULT. b) Funcionamiento estable de un dispositivo para la comercialización de servicios científicos técnicos. c) Estimación de la capacidad productiva de las áreas adscritas a la ULT. d) Disponibilidad de recursos en almacén o que puedan ser beneficiados por la contraparte.

Etapa 1. Identificación de disponibilidades.

Paso 1. Establecimiento de la disposición de la fuerza de trabajo.

Para la ejecución de esta tarea se contactó con el jefe de departamento docente, se elaboró un documento haciendo referencia al nombre y apellido de cada profesor, con su categoría docente y científica, agregando también, título académico y años de experiencia en la Educación Superior. Es necesario destacar, que se señaló con un símbolo de asterisco (\*), al docente que ha prestado este tipo de servicios con anterioridad. Se procedió a seleccionar los posibles profesores potenciales que participarán en la prestación del servicio de consultoría al control interno. Para esto se confeccionó una tabla como establece el procedimiento de (Brito, 2018).

Tabla 01. Identificación de la fuerza de trabajo

Facultad de Ciencias Económicas					
No.	Nombre Completo	Categoría Docente	Título académico o Grado científico	Experiencia auditor/ consultor (años)	
1	Luis Manuel Pérez Proenza*	Asistente	M. Sc.	7	
2	Marcia Escobar Aguilera*	Auxiliar	M. Sc.	6	
3	Saadia Noemí Reyes Benítez*	Auxiliar	M. Sc.	6	
5	Oel Antonio Brito Hierrezuelo*	Asistente	M. Sc.	5	
6	Luis Carlos Fernández Cobas*	Titular	Dr. C.	4	
7	Maikel Yero Domínguez *	Auxiliar	M. Sc.	4	
8	Juan Carlos Mayo Alegre*	Auxiliar	M. Sc.	10	

Fuente: Elaboración propia

Una vez confeccionada la tabla con identificación potencial de los docentes, se procede a seleccionar cuales son los profesores consultores que pueden prestar el servicio demandado, el cual se estima que, con la selección de cuatro consultores, se pueda

ejecutar sin contratiempos. De esta bolsa que se presentó a través de la Tabla 01 se seleccionaron seis consultores para verificar su disposición para la prestación de este tipo de servicio, se seleccionan seis porque existe la posibilidad que alguno de los seleccionados no muestre disposición.

En la selección se tuvo prioridad hacia los profesores consultores en las ramas de la ciencia asociada al objeto del contrato y aquellos que poseían experiencias anteriores en el proceso. Se concilió con el plan de salidas de Relaciones Internacionales, así como la proyección científica de la facultad, de manera que no se provoquen interrupciones en estos dos procesos estratégicos. Se recomendó al Grupo de Exportación y Comercialización de la ULT, identificar a los prestadores en un anexo.

Selección de la fuerza de trabajo. Se seleccionaron los siguientes profesores consultores: Luis Carlos Fernández Cobas; Juan Carlos Mayo Alegre; Oel Antonio Brito Hierrezuelo; Luis Manuel Pérez Proenza y Maikel Yero Domínguez.

Una vez entregada la selección de la fuerza de trabajo, se dio a conocer la disposición tiene la misma. De esta manera se le informa al Vicedecano de Investigación y Posgrado y al Jefe de Departamento de Economía, para proceder a la notificación de la disposición de tres docentes expertos seleccionados de la propuesta para la ejecución del servicio. También se le notificó al Grupo de Exportación y Comercialización, para obtener la autorización de uno de sus docentes expertos a involucrarse en el proceso. De la misma manera se le notificó al Director del Centro de Estudio de Dirección que facilitara la inclusión de otro de los docentes seleccionados. Concluida esta etapa del proceso, se determinó la disposición de los cuatro docentes que participaron en la prestación del servicio.

Paso 2. Determinación de la disposición para la explotación de los medios de trabajo o recursos.

Por consiguiente los medios son todos los componentes que aportan de manera directa o indirecta a la prestación del servicio. Estos también se asocian a las actividades anteriores, ya que en cada departamento donde se ejecutan las mismas se requieren medios para llevar a cabo las distintas funciones. Su identificación se puede tomar por servicios antecedentes a este con el mismo fin. Se constató que se necesitan para la prestación de servicios científicos técnicos de consultoría al control interno los siguientes medios o recursos materiales: computadoras, memorias, impresora, paquetes de hojas, lapiceros, presillas, tóner y otros materiales de oficinas.

Los recursos que se determinaron para cada actividad se clasificaron de la siguiente forma: personal, materiales de oficina, equipos de oficina, materiales para entregar al consultor, electrónicos e insumos. Dentro de los criterios seguidos para realizar el balance se encuentran: recursos necesarios (de tipo trabajo) y recursos claves (de tipo material).

Recursos necesarios: equipos de oficina (aquí se refiere a las computadoras, memorias y las impresoras a utilizar).

Recursos claves: materiales de oficina (en este caso se refiere a papel, lapiceros, tóneres y otros asignados a cada consultor).

Se verificó a través de una consulta con el administrador de la FCE y los consultores convocados, la disponibilidad de los medios para la prestación del servicio. Los consultores expresaron que tres de ellos poseían laptops y uno PC de escritorio, además de memorias flash. Todos estos recursos son propiedad de los consultores, que dieron su disposición para prestar el servicio demandado. En cuanto al administrador, plantea que los demás recursos se encuentran disponibles en el almacén y el local de recursos asignado por la facultad. Es necesario aclarar que, estos materiales y medios también pueden ser brindados por la entidad consultada como parte del desarrollo del proceso si se necesitan en la facultad.

Etapa 2. Lanzamiento de las órdenes.

Paso 3. Diseño de los documentos de trabajo

En consecuencia con la anterior etapa, se realizaron los documentos necesarios para cumplir con los estándares del servicio demandados, por lo que a través de su contenido, se establecieron las especificidades del proceso, reconociendo como elementos esenciales, la asignación, la secuenciación y la temporización de la fuerza de trabajo, medios de trabajo y del tiempo. En consonancia, se debe tener en cuenta que una consultoría de este tipo, esté prevista para ejecutar en 45 días hábiles como máximo, esto fue consultado a los especialistas encargados de prestar este tipo de servicio científico técnico. En tal sentido, se concibió un modelo de aseguramiento de recursos propios en contraste con los recursos demandados por el tipo de servicio. Este modelo recoge una serie de características como calidad, cantidades, normas para garantizar un funcionamiento estable en momento en que se presta el servicio demandado.

Tabla 02. Modelo de aseguramiento de recursos del proceso de prestación del servicio de consultoría de control interno

Recursos	Contenido para parámetros de calidad	Normas de consumo	Normas de existencia	Normas de explotación
laptop	Conectividad, programas y características necesarios.	1/trabajador.	3	Proteger de golpes, limpieza con alcohol para evitar que penetre el polvo, actualización periódica del antivirus.
impresora	Texto impreso claro nítido, calidad de letrada imprenta.	1/equipo de consultores.	1	No limpiar la impresora ni su entorno inmediato con amoníaco. No colocar la impresora sobre una superficie inestable ni cerca de un radiador o fuente de calefacción.
Memoria Flash	Velocidad, transmisión de datos y almacenaje	1/consultor	4	Manipularla de forma segura, evitar caídas y golpes.
Papel	Blanco, con superficie liza	1/equipo de consultores	2	No exponer a la humedad, extraer solo los necesarios para evitar que se arruguen.
Lapicero	Tinta en buen estado negra o azul	1/consultor	8	Manipularlo de forma segura, evitar caídas y golpes. Mantener lejos del calor intenso

Tóneres	Genéricos y compatibles, buena calidad de impresión	1/equipo de consultores	2	No exponer a la humedad. Manipularlo de forma segura, evitar caídas y golpes
---------	---	-------------------------	---	--

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente se procedió a conformar un diagrama de flujo y un mapa de proceso con el objetivo de hacer visible la secuenciación del servicio. Este diagrama de flujo tuvo como propósito, ser la base para desarrollar las siguientes labores, pues describe las etapas del proceso de prestación del servicio de consultoría al control interno. El mismo se define como diagrama de flujo vertical por su estructura el cual se usa para describir los procesos de los servicios. Luego se procedió a presentar el mapa de procesos concebido para la prestación de este servicio científico técnico.

Mapa de proceso para la consultoría del control interno.

Servicio: consultoría.

Responsables: jefe de equipo.

Participantes: Consultores por tema.

Relación de los procesos.	Cantidad de días
1- Preparación de la consultoría al control interno-	3-5 días
2- Aplicación de las guías del control interno por temas-	23-30 días
3- Elaboración del informe final por temas-	3-5 días
4- Contribución al plan de medidas a conformar por la entidad-	3-5 días

Aquí se enmarcaron las etapas comunes del servicio de consultoría al control interno, las cuales se definieron junto a la Vicedecana de Investigación y Posgrado de la FCE y los propios consultores. Para ello, se analizó las características de cada una de las etapas, además, al análisis se le sumó la experiencia de los consultores. El tiempo que se le asignó a cada etapa del proceso, estuvo sujeto a un rango de tiempo ya establecido por las experiencias de los auditores.

Asimismo se procede a la conformación de una carta logística en la cual, independientemente de la asignación, secuenciación, se procedió a establecer la temporización del servicio de consultoría de control interno. Como parte de este proceder, se decidió proyectar el servicio desde el mes de enero 2022 hasta febrero 2022.

Tabla 03. Carta logística del servicio de consultoría al control interno.

Etapas	Procesos	Inicio (días hábiles)	Fin (días hábiles)	Responsables	Recursos	Lugar
1	Preparación de la consultoría.	1	4	Todos los consultores	PC, hoja, lapiceros.	Entidad
2	Aplicación de las guías del control interno.	5	34	Todos los consultores	PC, hoja, lapiceros.	Entidad

	Tesorería	5	19	Oel		
	Patrimonio	20	26	Oel		
	Inversiones	27	30	Oel		
	Diferidos	31	34	Oel		
	Pagos	5	11	Luis Manuel		
	Gastos	12	19	Luis Manuel		
	Costos	20	26	Luis Manuel		
	Combustibles	27	34	Luis Manuel		
	Cobros	5	19	Juan Carlos		
	Ingresos	20	34	Juan Carlos		
	Activo Fijo	5	14	Luis Carlos		
	Inventario y útiles	15	34	Luis Carlos		
3	Elaboración del informe final por temas.	35	41	Todos los consultores	PC, memorias, hojas, lapiceros.	Entidad
4	Contribución al plan de medidas a conformar por la entidad por temas.	42	45	Consultores por cada tema	PC, memorias, impresoras, tóner, hojas, lapiceros	Entidad

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente, se definieron las acciones que complementan la confección de la carta logística para la prestación del servicio de consultoría al control interno que ofrece la ULT:

- Ejecución del proceso: actividades que generan el servicio que se brinda al cliente.
- Aseguramiento: actividades que suministran los recursos que se necesitan insumir o utilizar para ejecutar el servicio.
- Preparación: actividades que se relacionan con la creación de condiciones para un desarrollo eficiente y efectivo del servicio.
- Control: su fin es comprobar previamente la disponibilidad de los recursos, los ejecutores y la organización para la ejecución de las actividades según lo programado y los riesgos asociados a ellos para adoptar las medidas operativas para solucionar o prevenir los fallos (o posibles fallos) que se detecten.

Paso 4. Emisión de las órdenes de trabajo a ejecutar en los próximos intervalos de desarrollo del procedimiento.

Se confeccionó un documento explicativo de todo el proceso que se realiza dentro de la consultoría. Este debe de estar firmado por la Vicedecana de Investigación y Posgrado y el mediador del servicio a contratar por parte de la entidad, para que sea objeto de

análisis por ellos. Terminado los documentos de trabajo que se realizaron en los pasos anteriores para la prestación del servicio demandado, se procede a emitir un informe por parte de la vicedecana de conjunto con el especialista implicado por el Grupo de Comercialización y Exportación de Servicios. Con el informe realizado, en poder de los implicados por ambas partes, se presenta en el Consejo de Dirección de la FCE para su aprobación en el espacio de concertación del plan de trabajo.

Por otra parte se procede a presentar los documentos confeccionados a la contraparte demandante para que se realice un proceso de informe de las no conformidades. Luego, se registrarán las no conformidades de los implicados, con la especificidad de precisar qué recursos son los puntos limitantes, y la causa que origina esta restricción. La entidad puede considerar como no conformidad que el tiempo que se identificó en el proceso podía ser más breve, puesto que algunas actividades dentro del segundo proceso a desarrollar, la aplicación de la guía de control interno por temas, no se aplicará en su empresa al no implicarse en algunos de estos temas. Por tanto puede ser de su consideración que este servicio puede prestarse en menos tiempo.

La entidad puede considerar como otra inconformidad, la necesidad de prescindir de algunos recursos que ofrece la universidad, puesto que cuentan con la disponibilidad de muchos de estos. Por tanto, al estar disponible en la entidad, la universidad no tendría que incurrir en estos gastos, disminuyéndose así, el precio contratado para el servicio.

### Etapa 3. Identificación de la demanda

Como consecuencia de las no conformidades planteadas en el paso anterior, se procede al análisis correspondiente de este paso con el de objetivo de determinar la disponibilidad y el lanzamiento de las órdenes.

### Paso 5. Análisis de las no conformidades con el lanzamiento de órdenes.

Durante el análisis precedente se determinó que la no conformidad puede solucionarse con acciones internas y no necesitan de recursos externos a la organización prestadora o a la entidad solicitante del servicio. Después de conocidas las no conformidades, se desarrolla una actividad para establecer un balance y así acordar una solicitud. La actividad descrita, desconsidera puntos de la herramienta planteada por Brito (2018). En consecuencia, no se considera su aplicación como tal, porque los puntos a debatir no poseen dificultades en la toma de decisiones por ambas partes. Devenido de las posibles razones expuestas por la entidad demandante y organización prestadora de servicio, se procede a realizar el ajuste en los documentos finales de la disponibilidad de los recursos ofrecidos y no contar con aquellos ya identificados por la Universidad.

Presentadas las valoraciones, se hace saber, a través de un documento y por un canal informativo, la conformidad de las modificaciones para su aprobación de fácil solución y no contraviene con la actividad que se debe desarrollar, por lo que no existen obstáculos previsibles en su ejecución. Ello permite el rediseño de las órdenes de servicio.

### Paso 6. Redefinición de la demanda para la prestación del servicio científico técnico.

Analizadas y aprobadas las no conformidades descritas por el demandante, se debe proceder a la modificación de los modelos confeccionados para la asignación, secuenciación y temporización de la fuerza de trabajo, los materiales o medios y el

tiempo de trabajo por procesos. Por último, se emitirán las actualizaciones de los órdenes de trabajo las cuales deben ser revisadas y aprobadas por el Decano y el Vicedecano de Investigación y Posgrado, así como por el Grupo de Comercialización y Exportación de la ULT.

## **CONCLUSIONES**

Los elementos que caracterizan la identificación de la demanda para la prestación de los servicios científicos técnicos de la ULT, como proceso inherente al control de los servicios, posibilitaron corroborar la problemática planteada, lo cual unido al sustento metodológico, justifica la necesidad de la aplicación del procedimiento de este trabajo, como contribución a la solución de las deficiencias detectadas. La identificación de la demanda para la prestación del servicio de consultoría al control interno que ofrece la ULT, incorpora en su concepción los procesos que caracterizan las funciones de asignación, secuenciación y temporización para determinar por anticipado los factores de fuerza de trabajo y recursos, así como el tiempo a desarrollar, para realizar la prestación del servicio que ofrece la Universidad.

## **REFERENCIAS**

- Brito, O. A. (2018). *Procedimiento de identificación de la demanda para la prestación de servicios científicos técnicos de la Universidad de Las Tunas* (tesis de maestría). Universidad de Las Tunas. Las Tunas, Cuba.
- Partido Comunista de Cuba. (2021). *Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista - Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026*. La Habana: Consejo de Estado.
- Cabrera, D. (2015). *Procedimiento para el control de la producción del hormigón asfáltico caliente en la Empresa de Construcción y Montaje de Las Tunas, Unidad Empresarial de Base Pavimentación* (tesis de maestría). Universidad de Las Tunas. Las Tunas, Cuba.

## **PLAN DE ACCIÓN PARA EL CONTROL DE LOS INVENTARIOS EN LA EMPRESA MUNICIPAL DE GASTRONOMÍA LAS TUNAS**

### **ACTION PLAN FOR INVENTORY CONTROL IN THE MUNICIPAL GASTRONOMY COMPANY LAS TUNAS ACTION PLAN FOR INVENTORY CONTROL IN THE MUNICIPAL GASTRONOMY COMPANY LAS TUNAS**

Yamisleydis Pérez Martínez, [yamitapm@ult.edu.cu](mailto:yamitapm@ult.edu.cu)

Ramona Virgen Rodríguez López, [rodriguezlopezramona@gmail.com](mailto:rodriguezlopezramona@gmail.com)

Mirtha Ofelia Acosta Figueredo, [maf09@crever.cu](mailto:maf09@crever.cu)

#### **RESUMEN**

La economía cubana en estos momentos se enfrenta a un proceso continuo de constante transformación y desarrollo en cuanto al modelo económico que suple a la búsqueda de una mayor eficiencia y eficacia del sector empresarial. El empleo de técnicas para el control de los inventarios y la administración de los recursos es fundamental, en tanto, permite alcanzar estabilidad financiera y tomar decisiones acertadas. A partir de las insuficiencias diagnosticadas en el proceso de administración de los inventarios que desarrolla la entidad, fueron aplicados diferentes métodos y técnicas, entre ellos: el histórico-lógico, el analítico-sintético, el inductivo-deductivo y el análisis documental, que permitieron caracterizar el análisis económico-financiero de la entidad y completar la caracterización de la administración de inventarios, con énfasis en su control. Por esta razón, el propósito de la investigación consistió en elaborar un plan de acción para el control de los inventarios en la Empresa Municipal de Gastronomía Las Tunas. Los resultados de la investigación evidencian la necesidad de establecer mecanismos de control para la correcta administración de los inventarios, por lo que el plan de acción se proyecta en correspondencia con las deficiencias detectadas contribuyendo a la correcta toma de decisiones. Ello da cuenta de su pertinencia y factibilidad.

**PALABRAS CLAVES:** administración, control, inventarios, plan de acción.

#### **ABSTRACT**

The Cuban economy is currently facing a continuous process of constant transformation and development in terms of the economic model that supplements the search for greater efficiency and effectiveness of the business sector. The use of techniques for inventory control and resource management is essential, as it allows achieving financial stability and making the right decisions. Based on the inadequacies diagnosed in the inventory management process developed by the entity, different methods and techniques were applied, among them: historical-logical, analytical-synthetic, inductive-deductive and documentary analysis, which allowed characterizing the economic-financial analysis of the entity and completing the characterization of inventory management, with emphasis on its control. For this reason, the purpose of the research was to elaborate an action plan for inventory control in the Empresa Municipal de Gastronomía Las Tunas. The results of the research show the need to establish control mechanisms for the correct administration of inventories, so that the action plan is

projected in correspondence with the deficiencies detected, contributing to the correct decision making. This shows its relevance and feasibility.

**KEY WORDS:** administration, control, inventories, action plan.

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, la economía internacional vive momentos convulsos, empeorados por la actual crisis financiera y los efectos de la Covid-19. Ante las nuevas condiciones económicas y financieras internacionales, es de vital importancia poner en práctica novedosos mecanismos de administración que conduzcan a las organizaciones a alcanzar mayores niveles de eficiencia y productividad y un desarrollo sostenible, ajustado a las necesidades de la sociedad y en armonía con el medioambiente. Uno de los aspectos claves es el perfeccionamiento del entorno financiero, imprescindible para alcanzar los objetivos que se persiguen en las nuevas exigencias de la economía interna y el desarrollo de las finanzas a escala internacional. (Desdín, 2022, p.1)

Debido a la creciente competitividad existente en los mercados, cada vez se hace más necesario para las empresas contar con un adecuado proceso de administración del inventario. De no hacerlo, pueden enfrentarse a diversos problemas, tales como: retraso de la producción, pérdida de la imagen o costos excesivos de almacenamiento; que conlleva a la insatisfacción de los clientes y por consiguiente a la pérdida de mercado y a la reducción de ganancias.

Por otra parte, una correcta planeación de este proceso, permite a las organizaciones, responder ante cambios inesperados en la demanda de sus productos o en los precios de sus insumos, asegurando los niveles de productos requeridos para el buen funcionamiento de la empresa.

El inventario permite ganar tiempo pues, ni la producción, ni la entrega de productos terminados pueden ser instantáneas. Por tanto, se debe contar con existencias a las cuales se pueda recurrir rápidamente para que la venta a los clientes sea continua. Esta situación provoca que la empresa no solo almacene lo suficiente para satisfacer la demanda que se espera, sino una cantidad adicional para la inesperada. El objetivo de una empresa, en cuanto a su política de inventarios, será lograr el balance justo entre los beneficios derivados de mantenerlos y los costos que ellos originan, lo que permite afirmar que el control sobre estos recursos es vital. (Escalona, 2020, p.1)

El problema de los inventarios es que su nivel no debe ser tan alto que represente un costo extremo al tener paralizado un capital que podría emplearse con provecho. De igual forma, demasiado poco provocaría que la empresa produzca sobre pedido, situación igualmente desfavorable puesto que debe satisfacer de inmediato las demandas de los clientes. De ahí que, los inventarios sean objeto de medidas rigurosas para su uso y control, sobre todo, porque contribuyen a reducir los costos en que se incurren por falta de continuidad en el proceso de producción. Además constituyen una protección contra los aumentos de precios y la escasez de materia prima, que existe para permitirle a las empresas cumplir con los requerimientos de los clientes, utilizar de forma óptima de los recursos materiales y financieros de la entidad.

En Cuba, el control ocupa un espacio esencial en las directrices y objetivos de la política económica, puesto que constituye una de las mayores potencialidades con las que cuenta para garantizar un excelente uso de los recursos humanos, financieros y

materiales, y alcanzar mejores resultados con un mínimo de costo. Eso significa que la empresa tiene que llevar a cabo acciones que garanticen una correcta administración y control de sus inventarios para lograr un manejo recomendable de estos recursos.

El Consejo de Ministros de la República de Cuba, puso en vigor el Decreto No. 315 de 2013, «Reglamento para el tratamiento y la gestión de inventarios, en particular de lento movimiento y ociosos», que norma las vías para clasificar, minimizar y asegurar la liquidación de los inventarios de lento movimiento y ociosos. Lo establecido permite a las empresas cubanas, poseer autoridad en la toma de decisiones, para comercializarlos con empresas similares y darle una salida. A partir de ello, se obtienen numerosas ventajas que de ser aprovechadas por las entidades, contribuirían favorablemente a perfeccionar el uso y control de los inventarios y detener su tendencia creciente, garantizando la máxima utilización en la economía como fuente del plan.

En este mismo sentido, los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, actualización del modelo económico cubano, actualizados y aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC, 2021), hace un llamado a la necesidad de realizar un profundo análisis y control sistemático.

En ellos se evidencia la necesidad de un mejor y mayor control, como se plasma en el lineamiento 188, en su sección Política para el Comercio establece:

Lograr una gestión eficiente de inventarios, encaminada a alcanzar la disponibilidad de recursos necesarios y estables para la producción, comercialización y prestación de servicios, coordinando las funciones de compras y de logística, que priorice la consignación en los renglones y actividades que resulten convenientes para el país. (PCC, 2021, p.83)

### **Estado del proceso de administración y control de los inventarios en la Empresa Municipal de Gastronomía Las Tunas**

La Empresa Municipal de Gastronomía Las Tunas se encarga de garantizar los servicios gastronómicos y de recreación, con la finalidad de lograr la máxima satisfacción de los clientes y la sociedad y su interacción con el mundo, mediante el uso eficiente de los recursos, aplicando tecnologías de avanzada, motivando y desarrollando profesionalmente el capital humano.

Estudios e investigaciones realizadas sobre el tema en la entidad, reflejan que existen problemas principalmente en la administración de los inventarios, que es parte de la administración del capital de trabajo. Al realizar una revisión preliminar de las actas del Consejo Económico, Consejo de Dirección y expediente de las acciones de control de dicha empresa, además de intercambios con directivos y trabajadores sobre el tema en cuestión, se identificaron las siguientes insuficiencias:

- Deficiente proceso de distribución de mercancías para la venta por parte de las empresas suministradoras, lo que dificulta la toma de decisiones.
- Los almacenes no están certificados por incumplimiento del Reglamento de Logística.
- Se presentan saldos negativos en las cuentas de inventario que inciden en la no razonabilidad de los mismos.

- Los inventarios no están codificados según el Clasificador de Productos de Cuba (CPCU, Versión 2.0), incumpliendo la Resolución No. 49 de 2017 de la ONEI.
- Insuficiente preparación de directivos, especialistas y técnicos, que atienden la administración de los inventarios.

Al tener en cuenta esta exigencia, unido a las deficiencias antes referidas, se plantea como objetivo para esta investigación: elaborar un plan de acción para el control de los inventarios de la Empresa Municipal de Gastronomía Las Tunas.

El control de los inventarios resulta primordial para toda empresa, ya que constituye un eslabón fundamental para que la rentabilidad se mantenga en niveles óptimos dentro de las instituciones, sin embargo, si la función del inventario no opera con efectividad, ventas, no tendrá material suficiente para poder trabajar, el cliente, se inconforma y la oportunidad de tener utilidades, se disuelve. El control de los inventarios es uno de los aspectos de la administración que, en las pequeñas empresas, es atendido de manera superficial, sin tenerse registros fehacientes, un responsable, políticas o sistemas que le ayuden a la ejecución de este proceso.

La Empresa Municipal de Gastronomía Las Tunas, perteneciente al Ministerio del Comercio Interior, integrada al Grupo Empresarial de Comercio (GEC), fue creada mediante la Resolución No. 2728 de fecha 31 de diciembre del 2005 dictada por el Ministro de Economía y Planificación. Tiene como misión la obtención de distintas opciones desde el punto de vista alimentario hasta el recreativo, por lo que, en las actuales condiciones del país, su papel es un aspecto importante en la distracción y satisfacción de las necesidades crecientes de la población. Su visión comprende la prestación de servicios competitivos de gastronomía y recreación, con eficiencia y alta calidad, para la satisfacción de las necesidades de los clientes, contribuyendo al nivel de vida de la población.

Para caracterizar el estado actual que presenta la administración y control de los inventarios en la Empresa Municipal de Gastronomía Las Tunas, se revisaron los documentos contenidos en el expediente de las acciones de control para conocer los resultados de las últimas acciones de control internas y externas. Se determinaron las variaciones de los inventarios del real del primer semestre del 2022, con respecto al plan del primer semestre del 2022, así como el porcentaje que representan para la empresa, verificando su correspondencia con lo reflejado en las Notas de los Estados Financieros. Se tuvo en cuenta también, los aspectos relacionados al control interno referido al control y uso de los inventarios, con el fin de comprobar la legitimidad de los saldos reflejados en los submayores de inventarios y su correspondencia con el Balance de Comprobación de Saldos, amparados en los documentos y registros legales establecidos.

Una vez aplicados los instrumentos y técnicas para caracterizar la administración y el control de los inventarios se evidencian las siguientes insuficiencias:

- No están establecidas las medidas de seguridad en 4 de los 29 almacenes que tiene la entidad para la debida protección de los productos y tampoco están certificados, de acuerdo a lo regulado por el Ministerio de Comercio Interior para la logística de almacenes.

- El 40% de los entrevistados alegan no haber recibido ningún tipo de capacitación y el 45% desconoce en que se utiliza la información derivada de los estados financieros, relacionada con el control de los inventarios influyendo en el buen desempeño de sus funciones y la calidad del trabajo que realizan, lo que a su vez incide negativamente en los resultados económicos de la entidad.
- Existen insuficiencias en la aplicación del manual de procedimiento relacionado con la administración y el control de los inventarios y falta calidad en las acciones de control internas que se realizan al subsistema inventario.
- El 28% de los entrevistados, desconoce cómo se miden los indicadores de eficiencia, siendo en su mayoría la base para realizar el cálculo de las razones financieras y determinar qué incidencia tienen los inventarios en estas.
- Persisten insuficiencias en el seguimiento al cumplimiento de las acciones diseñadas, en los planes de medidas o mejoras a las deficiencias detectadas en controles, tanto internos como externos.
- En ocasiones, no se respetan los datos en los modelos diseñados y establecidos de uso obligatorio para el subsistema de inventarios a emplear en la empresa como los documentos primarios.

De manera general, se diagnostica que la empresa tuvo un bajo desempeño financiero, que su capital de trabajo es sumamente negativo en ambos períodos, ya que sus pasivos circulantes superan sus activos circulantes. La empresa no posee liquidez y puede existir el peligro de caer en insuficiencia de recursos para hacer frente de forma inmediata a los pagos a corto plazo. Su ciclo promedio de cobro, de pago y de rotación de los inventarios disminuyó respectivamente, incidiendo esto en su resultado.

Todo ello es resultado de la implementación de la tarea ordenamiento que trajo consigo la nueva estructura de la entidad. A partir de ella, se constituyeron 28 Unidades Empresarial de Base (UEB), una nueva estructura de la dirección, cambios en los precios y el aumento excesivo de los salarios de los trabajadores sin respaldo productivo, dando como resultado cuentas por cobrar fuera de términos, cuentas por pagar incapaces de saldar por insuficiencias de inventarios para cumplir con el servicio prestado y falta de control hacia estas UEB. A partir de los resultados del análisis económico de las razones financieras se pudo identificar que no hay correspondencia entre la planificación empresarial y la planificación financiera.

Al cierre de esta investigación la Empresa Municipal de Gastronomía Las Tunas, está afrontando una situación económico-financiera insostenible, motivada por el estado actual de la economía del territorio. La empresa ha sido una de las más afectadas por el insuficiente abasto de insumos, combustible y energía eléctrica, esto ha provocado que se vea severamente comprometido su encargo social.

Actualmente, la empresa presenta pérdidas significativas y ha contraído deudas incapaces de amortizar en tiempo y forma, provocando afectaciones salariales para los trabajadores y por su supuesto, ineficiencias en el servicio que prestan las instalaciones de gastronomía. Así mismo, el sistema de precio vigente, junto a las políticas de ordenamiento empresarial, donde le dan autonomía a las UEB en cuanto al sistema de

precios y a la distribución de sus ingresos, ha comprometido su liquidez para enfrentar las obligaciones contraídas.

Las UEB se rigen por el Decreto 28/2020 y el Decreto Ley 34/2021 para desarrollar sus actividades. De estas 28 UEB que conforman la empresa, solo trabajan con el VERSAT 13 de ellas, el resto no dispone del servicio por falta de financiamiento y realizan su contabilidad manual, afectando la entrega de su información a la empresa, y a su vez, la confección del estado financiero para ser entregado a los organismos correspondiente.

Terminado el Balance financiero, se realiza un cálculo (gastos de la sede de la empresa entre las ventas netas de cada UEB que la integran) por la dirección de la empresa, para que dichas unidades realicen el aporte y poder cobrar salario. Pero, en ocasiones, esta actividad indispensable para los trabajadores no se cumple en su fecha acordada, ya que no existe un control total por parte de la dirección de la entidad sobre este cumplimiento, además por la situación económica que enfrenta el país, ya que estas también se encuentran afectadas económicamente.

La empresa cuenta en estos momentos con un 10% de abastecimiento de su total de insumos planificados comparado con años anteriores. Dentro de estos se encuentra las mercancías del Sistema de Atención a la Familia (SAF) y la merienda escolar. Dada la situación económica que enfrenta el país y la empresa, se ve obligada a autogestionarse compras de alimentos a campesinos y cuentapropistas, para poder cumplir con su encargo social y satisfacer las necesidades crecientes de la población. El problema se vuelve más complejo al encontrarse en un mercado dinámico, donde los productos y su demanda pueden ser inestables e inciertos.

### **Plan de acción para la administración de los inventarios en la Empresa Municipal de Gastronomía Las Tunas.**

El plan de acciones que se propone tiene como objetivo general, el fortalecimiento indispensable para que cada acción se ejecute lo más eficazmente posible, definiendo los responsables de su implementación y la fecha de cumplimiento.

Se plantea como objetivo general del procedimiento que se propone: lograr que cada dirigente y especialista del área económica de la Empresa Municipal de Gastronomía Las Tunas, posea la preparación adecuada en aspectos relacionados con el control de los inventarios que permita, mediante su desempeño, provocar impactos positivos en la administración de los inventarios garantizando un suministro de productos en buenas condiciones en almacén o áreas de venta, respondiendo a la demanda de suministros de los principales programas alimentarios del país.

El plan de acciones en su estructura abarca los siguientes elementos:

Número de la acción: consiste en identificar cada acción mediante un orden consecutivo, las que pueden tener relación o no dependiendo de los elementos a tratar.

Acción: es la operación específica que forma parte de un proceso destinado a lograr un resultado determinado. Constituye la actividad o tarea que ha de realizarse para alcanzar propósito previsto.

**Responsables:** representa los sujetos encargados de garantizar el cumplimiento de la acción a desarrollar en el término establecido, así como el control del cumplimiento de dicha acción.

**Participantes:** representa las personas que tienen una incidencia directa en el cumplimiento de las acciones.

**Fecha de cumplimiento:** constituye el tiempo estipulado para el desarrollo de cada acción específica.

A continuación se describen las acciones propuestas:

**Acción No 1.** Identificar las necesidades de capacitación sobre el proceso de administración y control de los inventarios.

**Responsables:** Especialista de Recursos Humanos y jefes de áreas.

**Participan:** Directores económicos, técnicos en economía y contabilidad y almaceneros

**Fecha de cumplimiento:** febrero/2023

**Acción 2.** Coordinar con la CGR un entrenamiento sobre la elaboración y aplicación de los Manuales de Procedimientos para cada subsistema.

**Responsable:** Especialista de Recursos Humanos.

**Participan:** director general, directores económicos de la empresa y de las UEB, técnicos en economía y contabilidad, auditora y jurídica.

**Fecha de cumplimiento:** Enero/2023

**Acción 3.** Analizar sistemáticamente el impacto que tienen los inventarios y sus variaciones en los indicadores de eficiencias de la entidad.

**Responsable:** director general, directores económicos y demás funcionarios.

**Participan:** técnicos en economía y contabilidad y almaceneros

**Fecha de cumplimiento:** trimestral/2023

**Acción 4.** Realizar encuentros con el Comité Económico para elaborar los planes de medidas a los problemas detectados en las acciones de control, tanto internas como externas, y darle seguimiento a su cumplimiento.

**Responsable:** Comité Económico.

**Participan:** miembros del Comité Económico, auditora y trabajadores implicados.

**Fecha de cumplimiento:** mensual/2023

**Acción 5.** Elaborar el expediente de logística de almacén de los cuatro almacenes que faltan por categorizarse y que el mismo contenga los documentos determinados por el Ministerio de Comercio Interior.

**Responsable:** directores económicos y jefes de almacenes.

**Participan:** directores económicos, jefes de almacenes y almaceneros

**Fecha de cumplimiento:** marzo/2023

Acción 6. Verificar mediante controles sorpresivos y sistemáticos que se cumpla la correcta utilización de los modelos a emplear de uso obligatorio referido al Subsistema de Inventarios.

Responsable: Directores Económicos de la empresa y de las UEB y Auditora.

Participan: Directores Económicos, Técnicos en Economía y Contabilidad, Almaceneros y jefes y especialistas de las áreas de la empresa y de las UEB.

Fecha de cumplimiento: mensual /2023 (planificación por área)

Acción 7.Designar una persona que se encargue del proceso de planificación y comprobar su ejecución.

Responsable: Director Económico, Director General y Especialista de Recursos Humanos.

Participan: Director Económico, Director General y Especialista de Recursos Humanos.

Fecha de cumplimiento: Febrero/2023.

Acción 8.Capacitar y entrenar a la persona designada para la Planificación Financiera de la entidad.

Responsable: Director Económico y Especialista de Recursos Humanos.

Participan: Especialista de Planificación.

Fecha de cumplimiento: Según planificación/ 2023

Para controlar el cumplimiento del plan de acción se propone a la máxima dirección de la empresa que sea incluido como sistema de trabajo en las actividades de controles que se ejecuten, en sus tres variantes: el autocontrol, el control interno y el control externo a la entidad, teniendo en cuenta los resultados arrojados en la caracterización, lo que permitirá tener una retroalimentación y proyectar planes de mejoras y si es necesario perfeccionar las acciones durante su implementación.

## **CONCLUSIONES**

El control de los inventarios es una de las actividades fundamentales de la administración de este, encargada de planificar, dirigir, ejecutar y controlar sus mercancías a través de técnicas, métodos y procedimientos para gestionar de manera eficiente su movimiento logrando satisfacer la demanda y maximizar los beneficios de la entidad.

La caracterización de la administración de los inventarios, con énfasis en el control de los inventarios en la Empresa Municipal de Gastronomía Las Tunas permitió identificar y ratificar la problemática en su desarrollo, lo que justifica la necesidad de elaborar un plan de acción, que propicie atenuar las insuficiencias detectadas, erradicarlas o prevenirlas.

El plan de acción propuesto para el control de los inventarios en la Empresa Municipal de Gastronomía Las Tunas, constituye un instrumento que debido a su flexibilidad y manejo puede ser adaptable a la entidad, contribuyendo a mejorar la administración de los inventarios y la correcta toma de decisiones de la misma.

## REFERENCIAS

- Consejo de Estado de la República de Cuba. (2021). Decreto-Ley No. 34 Del Sistema Empresarial Estatal Cubano. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*. No. 51 Ordinaria. La Habana, Cuba.
- Consejo de Ministros de la República de Cuba. (2013). *Decreto No. 315. Reglamento para el tratamiento y la gestión de inventarios, en particular de lento movimiento y ociosos*. La Habana: Consejo de Ministros.
- Consejo de Ministros de la República de Cuba. (2020). Decreto 28 del Modelo de Gestión Estatal de la Unidad Gastronómica de Subordinación Local. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*. No.1. Ordinaria. La Habana, Cuba.
- Desdín, J.L. (2022). *Diagnóstico al control interno de los inventarios en la UEB Transporte Empresa Eléctrica Las Tunas* (tesis de grado). Universidad de Las Tunas, Las Tunas, Cuba.
- Escalona, S.M. (2020). *Fundamentación para el diagnóstico del control de los inventarios en la Empresa de Correos Las Tunas* (tesis de grado). Universidad de Las Tunas, Las Tunas, Cuba.
- Ministerio de Economía y Planificación (2005). *Resolución No. 2728 sobre la Constitución de la Empresa Municipal de Gastronomía Las Tunas*. La Habana: Autor.
- Oficina Nacional de Estadística e Información. (2017). Resolución No. 49. Nomenclatura del Clasificador de Productos de Cuba. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*. No. 22 Extraordinaria. La Habana, Cuba.
- Partido Comunista de Cuba. (2021). *Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista y Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026*. La Habana: Consejo de Estado.

## **PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE RIESGOS FINANCIEROS PARA PROYECTOS DE INVERSIÓN EN LA EMPRESA ELÉCTRICA LAS TUNAS**

### **FINANCIAL RISK ANALYSIS PROCEDURE FOR INVESTMENT PROJECTS AT LAS TUNAS ELECTRIC COMPANY**

Luis Manuel Pérez Proenza, [luispp@ult.edu.cu](mailto:luispp@ult.edu.cu)

Manuel Batista Almaguer, [manuelbatistaa22@gmail.com](mailto:manuelbatistaa22@gmail.com)

Juan Carlos Mayo Alegre, [jcarlos@ult.edu.cu](mailto:jcarlos@ult.edu.cu)

#### **RESUMEN**

Los proyectos de inversión surgen de las diferentes necesidades individuales y colectivas de las personas y se concretan con la producción de un bien o servicio, ya que son estas las que deben ser satisfechas, a través de una adecuada asignación de recursos, teniendo en cuenta el resultado de la evaluación del proyecto. En la Empresa Eléctrica Las Tunas, se aplicaron encuestas a la totalidad de directivos y especialistas sobre la evaluación de proyectos de inversión, cuyos resultados posibilitaron identificar insuficiencias en este proceso, relacionadas con la falta de profundidad de los estudios de factibilidad técnico-económico de las inversiones, asociadas fundamentalmente a un análisis limitado de los riesgos financieros del proyecto evaluado. En consecuencia, esta investigación estuvo dirigida a diseñar un procedimiento para el análisis de riesgos financieros para proyectos de inversión en la Empresa Eléctrica Las Tunas. Su aplicación práctica permite analizar los riesgos financieros a partir de la probabilidad de ocurrencia y el impacto de los riesgos de mercado, crédito, liquidez y operativo, para establecer acciones que mitiguen su impacto. Dada su concepción metodológica y flexibilidad, resulta factible de aplicar en la entidad objeto de investigación, lo que se encuentra en total concordancia con la valoración de la pertinencia por los usuarios.

**PALABRAS CLAVES:** evaluación de proyectos de inversión, análisis de riesgos financieros.

#### **ABSTRACT**

Investment projects arise from the different individual and collective needs of people and are materialized with the production of a good or service, since these are the ones that must be satisfied, through an adequate allocation of resources, taking into account the result of the project evaluation. In Empresa Eléctrica Las Tunas, surveys were applied to all managers and specialists on the evaluation of investment projects, whose results made it possible to identify shortcomings in this process, related to the lack of depth of the technical-economic feasibility studies of investments, mainly associated with a limited analysis of the financial risks of the evaluated project. Consequently, this research was aimed at designing a procedure for the analysis of financial risks for investment projects in Empresa Eléctrica Las Tunas. Its practical application allows analyzing financial risks based on the probability of occurrence and the impact of market, credit, liquidity and operational risks, in order to establish actions to mitigate their impact. Given its methodological conception and flexibility, it is feasible to apply in the entity under investigation, which is in total agreement with the users' assessment of its relevance.

**KEY WORDS:** evaluation of investment projects, financial risk analysis.

## **INTRODUCCIÓN**

Hoy día muchas empresas no conocen y entienden la esencia de los riesgos originados en su operación y derivados de sus objetivos de negocio, para tener mucha más claridad y poder tomar decisiones determinadas a través del análisis de datos, entorno, contexto, factores internos, factores externos, etc.

Mediante la aplicación de encuestas a directivos y especialistas asociados al proceso inversionista, para la caracterización del proceso de evaluación de proyectos de inversión, se pudo constatar que la evaluación de proyecto de inversión se lleva a cabo en la etapa de Estudio de Factibilidad (EF), que es donde se realiza el análisis de riesgos financieros de los proyectos. Mediante la aplicación de dos técnicas de análisis: la de sensibilidad y de escenario, se identifican también otros riesgos que no deben de ser descartados, como son: los riesgos financieros, parte clave para la toma de decisiones, estos son capaces de medir varios riesgos inherentes como el de mercado, la liquidez, el crédito y las operaciones. La encuesta evidenció que, en la empresa, los encargados de realizar el EF, poseen desconocimiento acerca del análisis de estos riesgos, por lo que no los tienen en cuenta a la hora de evaluar los proyectos de inversión de la Empresa Eléctrica Las Tunas, lo cual limita la información que se le suministra a los decisores. Los elementos antes expuestos, justifican la necesidad de diseñar un procedimiento para el análisis de riesgos financieros para proyectos de inversión en la Empresa Eléctrica Las Tunas.

### **Fundamentos del procedimiento para el análisis de riesgos financieros para proyectos de inversión**

El procedimiento diseñado, presenta las siguientes características:

- Sus elementos estructurales están conformados por etapas y pasos.
- Las etapas coinciden con los elementos teóricos asumidos como válidos; son partes de un proceso técnico, un avance parcial en el desarrollo del procedimiento, que deben llevarse a cabo para el análisis de riesgo financiero para proyectos de inversión de la empresa.
- El desarrollo de sus etapas implica la ejecución de pasos que facilitan su materialización.
- Los pasos son diligencias que se conciben para cumplir con la etapa asociada.
- Es participativo, al involucrar activamente en el análisis de los riesgos financieros a los implicados en este proceso.
- Este procedimiento propone el análisis de riesgos financieros a partir de la probabilidad de ocurrencia y el impacto de los riesgos de mercado, liquidez, crédito y operativo.

Para que se logre el objetivo de este procedimiento es necesario la conformación de un equipo de análisis de riesgo financiero en la Empresa Eléctrica Las Tunas, que permita hacer más fácil y menos errático el alinearse con sus objetivos estratégicos y

financieros trazados por la misma, así como también ajustar el rumbo y la estrategia que deban ser cambiadas por la presencia de los riesgos.

Por lo que la creación de un equipo de análisis de riesgo financiero calificado, puede mantener su empresa viviendo junto al riesgo de manera consciente que permita marcar un margen del peligro a través del proceso de identificación, entendimiento, priorización y mitigación del riesgo en cualquiera de sus niveles operativos y estratégicos.

Por lo que se propone, la creación de un Equipo de Análisis de Riesgos Financieros (EARF) conformado por un jefe de equipo, el cual debe de contar con conocimientos relacionados con la especialidad economía y las finanzas y cuatro analistas calificados en distintas funciones que le permita tener una visión más abarcadora de la entidad. Para lo cual se propone la nomenclatura siguiente: Jefe de Equipo, Especialista en Contabilidad y finanzas, Especialista en Inversión, Especialista de Costo y Proyectista.

Luego de designadas las personas que ocuparan las responsabilidades en la nomenclatura propuesta, deberán pasar por un proceso de capacitación en función a la tarea a desarrollar. El equipo de trabajo deberá guiarse por los lineamientos de la actual Norma Internacional ISO 31000 (Organización Internacional de Normalización, 2018), que dicta los principios y directrices para la gestión de riesgos en cualquier tipo de organización, preparación en el Decreto 327/2014, referente al reglamento del proceso inversionista en Cuba y contar con preparación en análisis estadísticos.

Los integrantes del equipo de análisis de riesgo financiero deben de ser capaces de comprender el contexto en que se encuentra la organización, integración de los procesos, establecimiento de los mecanismos de comunicación interna/externa y diseño de políticas para poder alinearlos con los objetivos de la empresa. Teniendo todo esto claro se puede trabajar en el diseño de estrategias eficientes, para que los análisis y valoraciones del equipo de análisis de riesgo financiero, en el tratamiento del riesgo sean congruentes. Deberá identificar y valorar los riesgos o eventos perjudiciales que empresas similares han atravesado. Este análisis deberá incluir las categorías de riesgo previamente definidos en el marco del análisis de los riesgos financieros de este procedimiento.

Las actividades a desempeñar por cada uno de los miembros del equipo de análisis de riesgos financieros, logrará una coordinación oportuna de la información a tributar por estos en las fases del procedimiento, partiendo de la acumulación de datos a través de los canales de comunicación establecidos de forma ascendente-descendente permitiendo una retroalimentación periódica. Es decir, la recopilación de todos los datos primarios asociados al proyecto de inversión que se desee analizar, la cual será debatida en la sesión de trabajo, el jefe de equipo orienta tareas asociadas a la información debatida, que estarán en correspondencia con las habilidades de cada uno de los analistas.

## **Procedimiento para el análisis de riesgos financieros para proyectos de inversión en la Empresa Eléctrica Las Tunas**

La argumentación de este procedimiento, sus respectivas etapas y pasos, se explican a continuación.

Etapa 1. Determinación de la probabilidad de ocurrencia de los eventos asociados al riesgo financiero.

Esta primera etapa tiene como objetivo determinar la probabilidad de ocurrencia de los eventos asociados al riesgo financiero. Esto implica la realización de dos pasos: inventario de los eventos asociados a los riesgos financieros y estimación de la probabilidad de ocurrencia de los riesgos financieros.

Paso 1. Inventario de los eventos asociados a los riesgos financieros.

El objetivo de este paso, es realizar un listado con los posibles eventos por cada tipo de riesgo financiero (mercado, liquidez, crédito y operativo) que pueda enfrentar el proyecto a valorar. El jefe de grupo identifica del Plan de riesgo de la empresa y los eventos pueden ser generados de manera externa. En este caso, deberán ser analizados para verificar que los eventos mencionados guarden relación con las circunstancias que enfrenta el proyecto.

Por su parte el especialista de inversión, analiza la representación esquemática de los procesos que forman parte de la realización del proyecto, lo que permitirá identificar, entradas, tareas, salidas y responsabilidades. Una vez analizado esto es posible establecer comparaciones entre lo que es y lo que debería ser, dando a conocer, de esta forma, posibles eventos que puedan afectar el cumplimiento del proyecto.

Un evento es un incidente que emana de fuentes internas o externas, abarcan desde lo evidente a lo desconocido y sus efectos, desde lo inconsecuente a lo muy significativo, que afectan la implantación de la estrategia y el logro de sus objetivos, con impacto positivo, negativo o ambos.

Paso 2. Estimación de la probabilidad de ocurrencia del riesgo financiero.

Una vez realizado el inventario de eventos asociados a los riesgos financieros, se desarrolla el paso dos, que tiene como objetivo determinar la probabilidad de ocurrencia de los tipos de riesgos financieros. Para ello los miembros del EARF valorarán cada evento de acuerdo a la probabilidad de ocurrencia y su impacto, según los elementos que se ofrecen en la tabla 1.

Tabla 1. Escala para valorar la probabilidad de ocurrencia y el impacto de cada evento.		
<b>Nivel</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Descripción</b>
1	Bajo	Puede ocurrir excepcionalmente (menor o igual al 35%)
2	Medio	Puede ocurrir en cualquier momento (mayor que un 35% y menor o igual que un 75%)
3	Alto	Ocurre en la mayoría de las ocasiones (mayor que un 75%)

## Etapa 2. Medición del impacto de los riesgos financieros.

Esta segunda etapa tiene como objetivo medir los riesgos financieros. Consta de cuatro pasos, a saber: medición del impacto del riesgo de mercado, el cual será desarrollado por el especialista de costo, medición del impacto del riesgo de liquidez, desarrollado por el especialista de contabilidad y finanzas, medición del impacto del riesgo de crédito, desarrollado por el especialista de inversiones y medición del impacto del riesgo operativo, desarrollado por el proyectista.

### Paso 3. Medición del impacto del riesgo de mercado

Este paso tiene como objetivo medir el riesgo de mercado. Para ello se consideró el Valor en Riesgo (VaR) como la herramienta que presenta mayor razonabilidad y exactitud respecto del riesgo potencial que pueda presentar la empresa en un momento determinado.

El Valor en Riesgo (VaR) negativo indicará la pérdida máxima más probable que ocurrirá mañana, se recomienda las categorías de exposición al riesgo que se reflejan en la tabla 2.

Criterios	Nivel de Exposición	Valoración
Bajo (1)	Mayor del -5%	Asumir el riesgo
Medio (2)	Menor que -5% y mayor al -10%	Asumir el riesgo, definir medidas para su contención.
Alto (3)	Menor que el -10%	No asumir el riesgo, búsqueda de otras alternativas.

### Paso 4. Medición del impacto del riesgo de liquidez

En este paso se establece para su cálculo los siguientes indicadores: liquidez corriente, prueba ácida, endeudamiento del activo, apalancamiento, rotación en las ventas y rentabilidad del activo. La información necesaria para su cálculo se encuentra contenida en el Estado Financiero de Situación (5920) y del Estado Financiero de Rendimiento Financiero (5921). Una vez establecidos los indicadores de liquidez que se tendrán en cuenta para la medición del riesgo de liquidez, se procederá a establecer criterios sobre los resultados derivados de la medición de estos, para lo cual se diseñan los siguientes estándares como lo muestran la tabla 3:

Ratios Liquidez General	Criterios de Riesgo			Valoración
	Bajo (1)	Medio (2)	Alta (3)	
Liquidez Corriente	$x \geq 2$	$1 \leq x < 2$	$x < 1$	Menor que 1 insuficiente liquidez para hacerle frente a las obligaciones a corto plazo.

Prueba Ácida	$x \geq 1$	$0.9 \leq x < 1$	$x < 0.90$	Menor que 0.90 insuficiente liquidez para hacerle frente a las obligaciones a corto plazo.
Endeudamiento del Activo	$x < 20$	$20 \leq x \leq 25$	$x > 25$	Cuando el porcentaje del endeudamiento es mayor al 25% significa que se encuentra afectada la autonomía de la empresa para operar.
Apalancamiento	$x \geq 1$	$0.95 \leq x < 1$	$x < 0.95$	Cuando este indicador se encuentra por debajo de 0.95 pesos indica que existe un descalce entre lo invertido y lo obtenido.
Rotación de las Ventas	$x < 20$	$20 \leq x \leq 25$	$x > 25$	Una rotación de venta superior al de 25 veces denotan la dependencia de las ventas del activo para generar ingresos.
Rentabilidad del Activo	$x \geq 60$	$40 \leq x < 60$	$x < 40$	Una rentabilidad del activo inferior al 40% significa una insuficiencia en la generación de Utilidades.

Para complementar la medición de este riesgo financiero, se debe de realizar el análisis del Flujo de Caja. Uno de los instrumentos que las empresas deben emplear para medir la liquidez interna será la proyección de flujos de caja. Tomando en cuenta su importancia, las empresas adicionalmente en el proceso de medición del flujo de caja deben tomar en cuenta las características relevantes de los activos y pasivos. Adicionalmente se tendrán en cuenta la “volatilidad de los pasivos” y los “activos líquidos”, definiendo con ello las siguientes pautas para el análisis de los flujos de caja:

- Los flujos se proyectan en diferentes temporalidades, de tal forma, que permitan analizar la liquidez en cada uno de los periodos.
- Diferenciar las fuentes de financiamiento (entidades financieras o terceros).
- Establecer las necesidades de financiamiento en términos de incrementos, variaciones dentro del mercado, y el equilibrio entre el plan de negocio y presupuestos.

En consecuencia, se podrá considerar como alto nivel de exposición riesgo (3) un flujo de caja negativo, ya que esto nos indica que los egresos sobrepasan los ingresos indicando un alto grado de deterioro de la liquidez. Por otra parte, un flujo de caja igual donde los ingresos y los gastos coincidan indicará una exposición media al riesgo (2).

Un flujo de caja positivo revela que los ingresos obtenido en el periodo analizado superan los egresos, por lo que se considera como bajo su nivel de exposición al riesgo (1), entre mayor sean los ingresos, mayores será la capacidad de la empresa para asumir nuevos proyectos.

El análisis general del impacto del riesgo de liquidez se obtiene de la mediana de los valores individuales de los indicadores valorados.

#### Paso 5. Medición del Riesgo de Crédito

Para la medición del impacto del riesgo de crédito se propone el modelo Z-Score de Altman, el cual combina varios resultados de los indicadores financieros, resultando el modelo pertinente en la simulación y análisis del riesgo crediticio.

Por lo que se proponen los siguientes criterios para la valoración a partir del promedio de los tres años, tal como refleja la tabla 4.

Tabla 4. Impacto del riesgo de crédito		
Criterios	Promedio del impacto	Valoración
Bajo	Superior al 2.99	La empresa se encuentra en una probabilidad baja de quiebra.
Medio	Entre 1.8 y el 2.1	La empresa se encuentra en un nivel medio, lo que significa que es difícil predecir si va a entrar en quiebra en un corto periodo de tiempo.
Alto	Inferior a 1.8	Probabilidad de quiebra muy alta.

#### Paso 6. Medición del impacto del Riesgo Operativo

La literatura ofrece varios métodos para la medición del impacto del riesgo operativo, se propone el método del Indicador Básico (BIA) y los ingresos brutos. La variable representativa de la exposición a riesgo operacional reconoce el monto de los denominados "ingresos brutos". El BIA consiste en aplicar un factor, denominado  $\alpha$  y fijado actualmente en 15%, sobre el promedio de los ingresos brutos anuales positivos de los tres últimos años. Es decir, se excluyen tanto del numerador como del denominador, los ingresos brutos que presentan valores  $\geq 0$  a cero, lo que no permite la compensación entre ingresos brutos positivos y negativos en distintos años.

Estos valores corresponden con el resultado que refleja el Estado de Rendimiento Financiero. Este método permite determinar la cantidad de capital propio que se necesita para ejecutar el proyecto, así como el impacto del riesgo, tal como refleja la tabla 5.

Tabla 5. Impacto del riesgo de operativo		
Criterios	Nivel de Exposición	Valoración
Bajo	Menor del 10%	Asumir el riesgo
Medio	Entre 15% y el 25%	Asumir el riesgo, definir medidas para su contención.
Alto	Entre el 25% y el 30%	No asumir el riesgo, negociar un crédito u otra fuente de financiamiento.

Estos valores corresponden con la suma de las cuentas de pérdidas y ganancias del Estado Financiero (5921) Estado de Rendimiento Financiero.

### Etapa 3. Valoración de riesgos financieros

Esta tercera etapa tiene como objetivo valorar los riesgos financieros. Consta de dos pasos, a saber: emitir juicios de valor asociados a los riesgos financieros y elaboración del plan de reducción de riesgos.

#### Paso 7. Emitir juicios de valor asociados a los riesgos financieros

Una vez determinados la probabilidad de ocurrencia y el impacto de cada tipo de riesgo (mercado, crédito, liquidez y operativo) se procede a emitir juicios de valor asociados a los riesgos financieros, lo que constituye el objetivo del paso 7. Para ello, primeramente, se califica cada tipo de riesgo financiero individualmente en alto, medio o bajo (producto del impacto y la probabilidad de ocurrencia) teniendo en cuenta el criterio que se refleja en la tabla 6.

Tabla 6. Criterio para la calificación de cada tipo de riesgo financiero			
Impacto/Probabilidad	Bajo (1)	Medio (2)	Alto (3)
Bajo (1)	1	2	3
Medio (2)	2	4	6
Alto (3)	3	6	9

Resultado:  
 Alto: mayor o igual que 6.  
 Medio: menor que 6, mayor o igual que 3.  
 Bajo: menor que 3.

Lo anterior posibilitará tener identificados el(los) tipo(s) riesgo(s) que más impactan en el riesgo financiero, lo que facilitará la identificación de las acciones para su reducción. Seguidamente, se procede a la valoración global del riesgo financiero mediante la hoja de criterios que se muestra en la tabla 7. En ella se calcula promedio de los puntos asociados a probabilidad de ocurrencia e impacto de cada tipo de riesgo (mercado, crédito, liquidez y operativo).

Tabla 7. Criterio para la calificación del riesgo financiero			
Tipo de riesgo financiero	Probabilidad	Impacto	Resultado
Riesgo de mercado			
Riesgo de liquidez			
Riesgo de crédito			
Riesgo operativo			
Promedio			
Resultado:			

Tabla 7. Criterio para la calificación del riesgo financiero			
Tipo de riesgo financiero	Probabilidad	Impacto	Resultado
Alto: mayor o igual que 6. Medio: menor que 6, mayor o igual que 3. Bajo: menor que 3.			

#### Paso 8. Elaboración del plan de reducción de riesgos

Las acciones se elaboran en base a los resultados derivados del momento anterior, a través de la Técnica del Grupo Nominal; para ello, se consulta a todos los miembros del Consejo de Dirección (29), de manera que se pueda alcanzar consenso.

La creación de este grupo tiene la finalidad de lograr la implicación necesaria de estas instancias con las acciones y la responsabilidad de su puesta en marcha. Funge como facilitador el Jefe del EARF. El objetivo de la técnica es obtener el consenso del grupo, sobre la base del libre flujo de ideas y la participación activa de los miembros, incorporando procesos de votación matemática en la recopilación del juicio de sus integrantes. Se desarrolla en una reunión de grupo donde se procede así:

1. Se inicia la reunión identificando el tema sobre el cual se aplicará la técnica, a través de la difusión entre los integrantes del grupo del impacto de los riesgos financieros y su probabilidad de ocurrencia.
2. Se plantea una pregunta abierta en la que se pide a los implicados que propongan por cada riesgo financiero, acciones para amortiguar su impacto.
3. Los integrantes del grupo, de manera silenciosa, escriben sus ideas en un papel.
4. Al final de un periodo de cinco o diez minutos por persona, por turnos (interacción múltiple), presenta una de las ideas que ha escrito en su lista privada.
5. El facilitador escribe esa idea en una pizarra que está a la vista de los demás miembros del grupo. Todavía no hay discusión en este punto de la reunión, solo el registro de ideas previamente expresadas. La presentación por turnos continúa hasta que todos los miembros indican que ya no tienen más ideas que compartir. El resultado de esta reunión es una lista de proposiciones para amortiguar los riesgos financieros.

Durante la acción siguiente, se inicia la discusión, en la que se trata cada una de las ideas presentadas. Esta discusión se realiza pidiendo aclaración, o relacionando una idea con otra con el propósito de depurar la lista. A continuación, tiene lugar la votación independiente. Cada uno de los miembros, en privado y por escrito, selecciona cinco ideas prioritarias mediante puntuaciones de acuerdo a la siguiente metodología:

Escoger la más importante, asignarle cinco puntos y separarla. De las que quedan escoger la menos importante, asignarle un punto y separarla. De las tres que quedan escoger nuevamente la más importante, asignarle cuatro puntos y separarla. De los dos restantes, escoger la menos importante, asignarle dos puntos y separarla. A la última idea que queda asignarle tres puntos. La decisión del grupo es el resultado de la

suma aritmética de los votos individuales. La ejecución de esta técnica permite que de manera organizada se expongan, discutan y seleccionen jerárquicamente, acciones propicias para amortiguar los riesgos financieros.

Las acciones indicadas deben obedecer a las siguientes características: ser viables, por lo que deben analizarse los obstáculos previsibles en su ejecución; ser aceptadas por el mayor número de personas implicadas como garantía de compromiso con su ejecución; con efectos a corto plazo, que permitan la ejecución del proyecto y un buen rendimiento. Las acciones definidas deben identificar quién las ejecuta, los responsables y las fechas establecidas para su cumplimiento.

## **CONCLUSIONES**

La caracterización del proceso de evaluación de proyectos de inversión, particularizando en el análisis de riesgos financiero de las inversiones en la Empresa Eléctrica Las Tunas, permitió identificar insuficiencias en este sentido, que limitan el rendimiento de las inversiones, las cuales están fundamentalmente focalizadas al análisis superficial de los riesgos financieros, al supeditarlos solo al análisis del flujo de efectivo y de sensibilidad.

El procedimiento diseñado para analizar los riesgos financieros presentes en los proyectos de inversión de la Empresa Eléctrica Las Tunas, incorpora en su concepción la valoración de la probabilidad de ocurrencia e impacto de cuatro riesgos financieros (mercado, crédito, liquidez y operativo) y en consecuencia, establecer acciones para mitigar su impacto.

## **REFERENCIAS**

Consejo de Ministros. (2014). Decreto 327. Reglamento del proceso inversionista. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*. No. 5. Extraordinaria del 23/01/2015.

Organización Internacional de Normalización. (2018). *Administración/Gestión de riesgos. Lineamientos, guía (ISO 31000)*. Recuperado de: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:es>

## **LA GESTIÓN DE SERVICIOS TÉCNICOS INTEGRALES EN LA EMPRESA COPEXTEL LAS TUNAS**

## **THE MANAGEMENT OF INTEGRAL TECHNICAL SERVICES IN THE COMPANY COPEXTEL LAS TUNAS**

Juan Carlos Pérez Parra, [juan@tunas.copextel.com.cu](mailto:juan@tunas.copextel.com.cu)

Rolando Borrero Rivero, [rolandobr@ult.edu.cu](mailto:rolandobr@ult.edu.cu)

Guillermo Bello Rodríguez, [gbellor@udg.co.cu](mailto:gbellor@udg.co.cu)

### **RESUMEN**

La Filial Copextel Las Tunas S.A. es una empresa con la misión fundamental de prestar servicios técnicos especializados a equipos de computación, gastronomía hotelera y electrodomésticos, como proveedor de soluciones integrales, ofreciendo productos y servicios ingenieros en variadas esferas, auxiliándose de las nuevas tecnologías, que van desde el diseño, hasta la prestación de los servicios post venta. En el presente trabajo se analizó la situación actual de la gestión de los servicios técnicos especializados en la referida empresa a partir de los métodos y técnicas en los que se destacan la entrevista y la encuesta, además de la revisión documental, lo que permitió determinar las insuficiencias que limitan una extensión más integral y diversificada de los servicios en el territorio tunero. A partir de ello se plantea como objetivo conceptualizar la gestión de los servicios técnicos, el diseño de servicio y los fundamentos teóricos que sirven de base para elaborar un plan de negocio para su diversificación especializada, en función de resolver las nuevas necesidades de la población. En consecuencia, se ofrece la sistematización de los fundamentos teóricos de la dirección estratégica y el enfoque centrado en los clientes que sirven de base para argumentar el diseño de nuevo servicios especializados. El trabajo permite fortalecer la preparación de los especialistas en servicios técnicos de la filial para la toma de decisiones de las estrategias que asumirá la empresa en la prestación de los servicios técnicos más integrales, en correspondencia con las oportunidades y potencialidades de la organización.

**PALABRAS CLAVES:** gestión de servicios, servicios técnicos integrales, diseño de servicios, acciones para la mejora del servicio

### **ABSTRACT**

The subsidiary Copextel Las Tunas S.A. is a company with the fundamental mission of providing specialized technical services to computer equipment, hotel gastronomy and household appliances, as a provider of integral solutions, offering products and engineering services in various areas, using new technologies, ranging from design to the provision of after-sales services. In the present work, the current situation of the management of the specialized technical services in the referred company was analyzed from the methods and techniques in which the interview and the survey stand out, in addition to the documentary review, which allowed determining the insufficiencies that limit a more integral and diversified extension of the services in the Tunero territory. Based on this, the objective is to conceptualize the management of technical services, the service design and the theoretical foundations that serve as a basis for the

elaboration of a business plan for its specialized diversification, in order to meet the new needs of the population. Consequently, the systematization of the theoretical foundations of strategic management and the client-centered approach that serve as a basis for the argumentation of the design of new specialized services is offered. The work allows to strengthen the preparation of the specialists in technical services of the subsidiary for the decision making of the strategies that the company will assume in the provision of the most integral technical services, in correspondence with the opportunities and potentialities of the organization.

**KEY WORDS:** service management, comprehensive technical services, service design, business plan

## **INTRODUCCIÓN**

En el mundo de hoy experimenta cambios permanentes en el macroentorno que inciden sustancialmente en la economía globalizada y en el mercado mundial e interno de cada región país o zona geográfica, es decir, tienen gran impacto global.

La gestión de la economía moderna impone cambios estratégicos y operativos a la dinámica de la gestión que realizan las empresas cubanas, las cuales necesariamente deben proyectarse en función de garantizar que se cumpla con su objeto social, sus misiones, objetivos y prioridades, para lograr la excelencia de la prestación de sus servicios, satisfacer las necesidades de sus clientes y crecer de manera sostenible como organización.

En este contexto, se justifica la necesidad de adoptar estrategias que garanticen el crecimiento, la adaptación o supervivencia de las empresas mediante la mejora e implementación de estrategias que garanticen su funcionamiento como un sistema abierto con responsabilidad social, económica y ambiental, tal y como se expresa en las políticas establecidas para orientar y enrumbar exitosamente el perfeccionamiento de la gestión empresarial en Cuba.

Lo anterior significa que las empresas, para enfrentar el reto de la competitividad, deben buscar estrategias que fortalezcan su relación con el cliente por medio de sistemas de gestión que permitan lograr la excelencia a través de la calidad de los procesos y la calidad humana. Así, la innovación se crece, como base de la creación y mejoramiento permanente de productos y servicios, y la anticipación, como elemento de identificación y evaluación del entorno, tres claves de éxito de la gestión estratégica que constituyen pilares en el diseño de un plan de mercadotecnia estratégico.

En este contexto la Filial Copextel Las Tunas S.A., es una empresa que tiene como con el objeto social fundamental de prestar servicios técnicos especializados a equipos de computación, gastronomía hotelera y electrodomésticos. Se distingue por ser un proveedor de soluciones integrales, ofreciendo productos y servicios ingenieros en una variada gama de esferas, combinando sus tecnologías en correspondencia con las exigencias de cada proyecto y cubriendo todas las etapas, desde el diseño, hasta la prestación de los servicios post venta.

Como parte de las transformaciones que se dan en el entorno micro y macro, surgen nuevas necesidades de los clientes, que amplían las oportunidades de la empresa para diversificar sus servicios, fundamentalmente a la población, lo cual requiere ser

estudiados profundamente desde la investigación científica para poder fundamentar y justificar la ampliación o innovación de nuevos servicios que oferta la organización, en función de satisfacer las demandas, cada vez más crecientes, de los clientes.

A partir de lo anteriormente planteado, se justifica e como problema a investigar las insuficiencias en la gestión de servicios técnicos integrales que no permiten satisfacer las demandas de los clientes, fundamentalmente la población, por lo que se deben proponer acciones, fundamentadas científicamente, para perfeccionar la gestión de servicios técnicos integrales que desarrolla la Corporación Copextel Las Tunas.

### **Fundamentación teórica de los procesos de gestión, administración y gestión de los servicios**

Para los clásicos de la administración la gestión se reconoce como un proceso que se dirige a su orientación, que se atribuye a la organización como derivación de su gerenciamiento. Mientras que la información, constituye el conjunto de datos invaluable acerca de la organización y su entorno, vitales para la toma de decisiones del gerente y su equipo. La información existe pero debe ser identificada, procesada, tangible y sobre todo, debe ser permanentemente utilizada y aprovechada. El desconocimiento de la esencia y aspiraciones de su negocio lo condena al fracaso. La gestión incluye las funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar.

En Cuba, el uso de los términos gestión, dirección y administración se utilizan indistintamente, en correspondencia con la aplicación práctica que se le otorga y el enfoque teórico en que se sustentan los investigadores. Sin embargo, resulta necesario establecer que la mayoría de los autores coincide en que estos conceptos son muy similares y pueden emplearse equitativamente, pues no se aprecian diferencias significativas en su contenido, existiendo una tendencia al uso del término gestión.

El proceso de dirección, en su enfoque funcional no ha sufrido notables cambios en su significado, siempre se ha valorado como una categoría administrativa que describe los esfuerzos para definir las funciones universales que despliegan los administradores y los principios que constituyen buenas prácticas administrativas, y afirma que todos los administradores desarrollaran cinco funciones administrativas básicas: planear, organizar, ordenar, coordinar y controlar.

Por su parte, Koontz y Weirich (2008), distinguen la administración como un proceso para diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas, trabajando juntas, en grupos, alcanzan con eficiencia metas seleccionadas.

Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planeación, organización, integración, dirección y control. La meta de todos los gerentes es la misma: crear un valor agregado. En cambio, la administración está interesada en la productividad; esto implica efectividad y eficiencia.

Para Chiavenato (2017), la administración es concebida como una ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, y del conocimiento) de la organización. Esta tiene como propósito obtener el máximo beneficio posible; sea económico o social, en dependencia de los fines que persigue la organización, criterio compartido por los autores. Entonces, la administración como proceso, es vital para cualquier organización

ya que sin este proceso no se podrían desarrollar las actividades de la organización. Posibilita guiar a la empresa a través de los acontecimientos del medio socioeconómico para alcanzar su objeto social, los objetivos planteados y las metas propuestas.

Se asumen los criterios defendidos por los clásicos de la administración: Stoner (1998); Koontz y Weirich (2008) y Chiavenato (2017), al evaluar la administración como un proceso, comprendido por las funciones básicas de: planificación, organización, dirección y control. Al considerar también la planificación como una función de la administración, mediante la cual se expresa la proyección futura de la empresa mediante un programa previo, por lo que implica la definición de objetivos y de acciones concretas para alcanzarlos, tanto a nivel integral como a nivel de los diferentes subsistemas funcionales y de los aseguramientos para alcanzarlos.

La organización permite establecer un orden interno coherente que facilita a la empresa funcionar como una unidad dentro y frente a su entorno, por lo que implica la estructuración de las relaciones interpersonales y la integración y coordinación del esfuerzo de todos los miembros para desarrollar las actividades y cumplir con las metas.

Así, la dirección es la función que rige e influye en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea, mediante la sensibilización y motivación de todos los miembros de la organización. Esta función está muy vinculada con el liderazgo y la toma de decisiones y admite que las funciones de la administración se desarrollen con eficacia. El control, por su parte, se reconoce como el proceso que asegura que las actividades reales se ajusten a las planificadas, mediante un sistema de indicadores y las herramientas para analizar la información relacionada con el cumplimiento de los objetivos planificados.

En resumen, las funciones o procesos asociados a la administración detallados, no son independientes, sino que están totalmente interrelacionados. Cuando una organización elabora un plan, debe ordenar su estructura para hacer posible la ejecución del mismo. Luego de la implementación, se controla que la realidad de la empresa no se aleje de la planificación, o en caso de hacerlo, debe comprender las causas de dicho alejamiento. Finalmente, del control realizado, sirve retroalimentación de lo planificado y permite rectificar la planificación, así como reorientar la conducción del proceso administrativo.

Dentro de los enfoques actuales para la gestión de los servicios se asume para esta investigación, el negocio con un servicio centrado en el cliente. De esta manera, los clientes de una empresa del siglo XXI ya no tienen una visión aislada de la organización. Ven al proveedor como una entidad total; esperan mucho más que una transacción puramente comercial; están atentos a la amabilidad de los vendedores, a que cualquier persona que los atienda en la organización les brinde información, así sea el personal auxiliar no técnico, a que no los hagan esperar por teléfono y en algunos casos extremos, a que les lean el pensamiento y se adelanten a su solicitud.

En la comprensión del proceso de gestión es importante relacionarlo con los conceptos servicios y servicio de asistencia técnica. Es de interés de los autores precisarlos teóricamente, porque se vinculan con los objetivos y contenidos de esta investigación.

Kotler (2000), un clásico en el tema, vincula al servicio con cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, esencialmente intangibles y que no dan lugar a la propiedad de ningún objeto. Este autor es del criterio que un servicio es el resultado de

Llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente, generalmente intangible, a partir del criterio que proveedor es la organización o persona que proporciona un producto.

Por otra parte, se reconoce como servicio de asistencia técnica a aquel que sirve para la instalación, reparación y mantenimiento de aparatos electrodomésticos de una determinada marca fabricante de estos, a partir de las necesidades de los clientes y del objetivo de investigación en la Filial Copextel Las Tunas S.A.

Estas razones requieren aclarar qué se comprende por diseño de servicios y qué herramientas se sugieren emplear para la mejora e innovación de los mismos. Según Parra, Negrin y Gómez (2009), y también Reyes (2021) concuerdan con que el primer paso para dar un buen servicio es la orientación al cliente. Si no hay clientes no hay beneficios, mucho menos persistencia de los puestos de trabajo, es el fin de la organización. Los autores consultados muestran diez aspectos a tener en cuenta para diseñar un servicio, el cual fue analizado críticamente y ajustado al diseño de servicio que se ofrece en esta investigación. Entre ellos se destacan:

- Las especificaciones del servicio incluyendo la planificación, acciones y controles necesarios para brindarlos.
- La programación de las acciones específicas de calidad.
- Soportes y servicios anexos indicando las especificaciones requeridas.
- Acciones previstas para revisiones y cambios de diseño.
- Integración, sensibilización de las personas en el proyecto.
- Una metodología de control: comités de mejora, círculos de calidad, reuniones, medios, sistemas de autocontrol.
- Instrumentos de análisis que aseguren que el servicio cumplirá con las exigencias del cliente.
- Sistematización de datos y variables.
- Determinación de costo.
- Un sistema de mejora continua en el que participan todas las personas relacionadas con el servicio.

### **Herramientas para el diseño de un plan de negocios en la Filial Copextel Las Tunas, S.A**

La creación del servicio se puede lograr utilizando diferentes herramientas de diseño. En correspondencia con el tipo de servicio que presta la empresa Copextel, los autores seleccionan las siguientes para diseñar nuevos servicios tecnológicos, entre ellas:

- **Servucción:** La producción del servicio. Organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa necesario para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados.

- Plan de negocios: herramienta de diseño; documento elaborado por los emprendedores del proyecto donde se analizan los diferentes factores y objetivos de todas las áreas que van a intervenir en la puesta en marcha de una empresa. Tiene como contenidos mínimos: la presentación de la empresa y resumen del proyecto; presentación de los promotores; análisis de la idea del negocio; plan de marketing; plan de producción y calidad; plan de organización, gestión y recursos humanos; área jurídico fiscal; estudio económico financiero; recursos necesarios; plan de financiación y viabilidad económica. (Almoguera, 2006, citado por Valera y Victores, 2018).
- Ciclo PHVA Deming: es la secuencia completa de contactos que experimenta un cliente para satisfacer las necesidades demandadas. Se inicia en el cliente con la concreción de necesidades plasmadas en un pedido y que otro está dispuesto a proveer. Este suceso continúa con una serie de instantes de contacto hasta que el cliente cierra el ciclo si queda satisfecho con el resultado y está dispuesto a regresar y demandar nuevamente el servicio, es decir está conformado por las siguientes etapas en forma de un ciclo: preparación; escucha y negociación; ejecución y aceptación. (Deming, 1989).
- Proyectos empresariales: los proyectos constituyen la célula básica para la organización, ejecución, financiamiento y control de las actividades y tareas de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación, dirigidas a materializar objetivos concretos, obtener resultados de impacto y contribuir a la solución de los problemas que determinaron su puesta en ejecución.

Ejemplo de nuevos servicios que se pueden crear en la empresa: servicio técnico de mantenimiento de equipos electrodomésticos a domicilio y comunidades; servicio de atención personalizada posventa al cliente y la creación del centro de desarrollo e innovación para capacitación de servicios a clientes internos y externos de la empresa.

El análisis estratégico realizado permite resumir que la Filial Copextel Las Tunas S.A., tiene una proyección estratégica con los elementos estratégicos fundamentales que en general permiten realizar una planeación estratégica en correspondencia con su objeto social, la misión la visión y los objetivos estratégicos, pero se requieren perfeccionar algunos aspectos en función de reorientar los servicios técnicos para satisfacer las demandas de nuevas necesidades sociales que demanda la población del territorio tunero, en relación con el entorno micro y macro que impone el contexto internacional, nacional y local.

### **Criterios de valoración en la actualización del diseño estratégico**

En tal sentido, se sugiere valorar los siguientes criterios para emplearlos en la actualización del diseño estratégico:

En las debilidades:

- No se considera la insuficiente diversificación de servicios especializados y la capacitación de los recursos humanos para lograr el cambio de las estrategias para diseño, desarrollo y mejora de estos servicios, se aprecian imprecisiones en el planteamiento de algunos aspectos.

- Se debe reconocer la necesidad de actualización de la cartera de servicios en correspondencia con las nuevas necesidades identificadas en los clientes.

En las fortalezas:

- Deben incluir que poseen potencialidades en estudios de mercado y en la implementación del servicio de ventas a través del comercio electrónico.

En las oportunidades:

- La existencia de clientes potenciales en la población y el incremento de inversiones en algunas áreas estratégicas, teniendo en cuenta la responsabilidad social y la dimensión ambiental para el desarrollo sostenible del territorio.

En las amenazas:

- Reconocer explícitamente el impacto negativo del bloqueo impuesto por los EE. UU al país en el cumplimiento de la misión y el objeto social de la organización.

Cumplir con la misión de la entidad exige de la aplicación de medidas oportunas para garantizar la calidad en los servicios que brinda. En este sentido, se aspira a que la Filial Copextel las Tunas S.A., alcance y mantenga sosteniblemente los índices económicos y financieros comprometidos. Constituyen prioridad: el costo por peso de venta, los ingresos por venta y las utilidades generadas por su relación directa con la calidad del servicio desarrollado. Con el objetivo de perfeccionar la gestión de servicios técnicos integrales que desarrolla la Filial Copextel Las Tunas S.A., se proponen las acciones estratégicas siguientes:

Acción 1. Sensibilización de los directivos, jefes de áreas y trabajadores acerca de la necesidad, la responsabilidad social, económica y ambiental del perfeccionamiento de la gestión de los servicios y sobre los cambios que se deben implementar en respuestas a las nuevas necesidades de los clientes.

Tareas:

- Creación del Comité Técnico.

Se seleccionarán seis especialistas con experiencia profesional, preparación cultural y compromiso con la misión y objetivos de la empresa.

Funciones: asesorar, apoyar y coordinar acciones de mejora del diseño, implementación y evaluación de los servicios, solucionar deficiencias tecnológicas que se identifican en los servicios, asesorar a los clientes sobre la adquisición y uso de la tecnología en oferta y crear nuevos servicios.

Se seleccionarán seis especialistas con experiencia profesional, preparación cultural y compromiso con la misión y objetivos de la empresa. Se emplearán técnicas como dinámicas de grupo y despachos.

Responsable: Jefe de área de servicios técnicos.

- Organización de la capacitación del Comité Técnico: Se sugieren los contenidos siguientes:
  - Estudios de factibilidad de servicios informáticos y sistema de protección.
  - Diseño y creación de servicios técnicos a la población.
  - Procedimientos para la utilización de energía renovable.
  - Montaje e instalación de sistemas automáticos.
  - Diseño y montaje de sistemas de protección contra descargas eléctricas y sistemas de aterramientos.
  - Diseño, montaje y sistema de protección contra incendios.
  - Asesoramiento en el empleo eficiente de las tecnologías modernas para la informatización de la sociedad.

Técnicas: entrevista, trabajo en grupo, estudio documental y consultas en internet.

Responsable: Jefe de área de servicios técnicos.

Acción 2. Diagnóstico de la organización hacia lo interno.

Tareas:

- Análisis del macroentorno y microentorno de la filial.

Con el estudio se determinan las tendencias, políticas, económicas, financieras, sociales y ambientales, así como el estado de la preparación de los recursos humanos para desarrollar, mejorar y diversificar los servicios, esta tarea permite identificar las oportunidades y amenazas para desarrollar los servicios.

Responsable: Jefe de área de recursos humanos.

- Desarrollo del análisis estratégico.

Se determinan las fortalezas, debilidades, y se actualizan las necesidades de los clientes internos y externos y se proponen las posibles acciones de mejora para innovar el proceso de servicio o en el diseño de nuevos servicios.

Acción 3: Preparación de los recursos humanos para diseñar y organizar el servicio.

El Comité Técnico de la filial proyecta la preparación de la gestión integral de los servicios técnicos especializados que incluye fundamentalmente: grupo de gestión de proyecto, gestión de la innovación, gestión de mercadotecnia y gestión logística.

Tareas:

- Reordenamiento y capacitación del Comité de expertos y especialistas principales por áreas, con énfasis en el perfeccionamiento de los estilos de gestión y de la mejora de los servicios.

- Proyección del centro de desarrollo para la investigación, innovación de los servicios técnicos especializados y el desarrollo de capacidades de los directivos, trabajadores, especialistas y clientes.
- Elaborar las acciones de mejora o diseño de nuevos servicios.
- Seleccionar las personas y especialistas que desarrollarán las acciones.
- Determinar los plazos de cumplimiento.
- Seleccionar los responsables de diseñar, implementar y evaluar los servicios que se proponen.
- Determinar las necesidades de aseguramiento en recursos humanos, logísticos, tecnológicos, financieros y materiales.
- Determinar los requerimientos técnicos para desarrollar el servicio.
- Presentar las acciones del plan elaborado al Consejo de Dirección para su aprobación.
- Incorporar a la estrategia empresarial las acciones y tareas para perfeccionar la gestión de servicios técnicos integral en la Filial Copextel Las Tunas S.A.

Técnicas: dinámica grupal, Tormenta de ideas, Diagrama causa efecto, Pareto.

Acción 4. Ejecución de las propuestas del plan de introducción de los servicios innovados que incluye la toma de decisiones sobre el perfeccionamiento y/o creación de nuevos servicios.

Tareas:

- Implementar los servicios innovados en una muestra de clientes y de la población del territorio de la Provincia de Las Tunas.
- Determinación del grado de conformidad del cliente.

En este proceso el cliente recibe el servicio con las mejoras incluidas, lo evalúa y declara su nivel de conformidad, se analizan los criterios emitidos y se concluye con una orden de servicio firmada por el cliente. Para implantar el plan de mejora, es importante realizar reuniones de coordinación donde se establecen las personas responsables de cada tarea planificada.

Técnicas: encuestas y entrevistas.

Acción 5. Control de la efectividad del servicio.

Tareas:

- Elaboración de los indicadores y el sistema de control para evaluar la calidad de la gestión de los servicios introducidos y valorar la pertinencia mediante la consulta a expertos y clientes externos y externos.
- Comprobar la efectividad de la mejora, comparándose los resultados actuales con los anteriores.

- Intercambiar con los Consejos de Dirección con frecuencia mensuales las deficiencias y/o sugerencias señaladas en las encuestas y en los libros de Opiniones del cliente.
- Asegurar el funcionamiento permanente de los Comités de Calidad para incentivar la participación de proceso de mejoramiento.
- Determinación de nuevas necesidades, problemas y oportunidades para el perfeccionamiento de la gestión de los servicios de la Filial Copextel Las Tunas.

Técnicas: tormenta de ideas y encuestas.

Se responsabilizan al gerente y los jefes de áreas de trabajo con el debate, perfeccionamiento e implementación de las acciones. Se recomienda emplear estilos de dirección democráticos y crear todas las condiciones materiales y espirituales para lograr los objetivos del intercambio y fomentar el debate crítico y constructivo con todos los trabajadores, con el fin de fortalecer las acciones que se proponen, con una filosofía centrada en la promoción de la participación, la mejora continua de la gestión, la responsabilidad social, económica y ambiental de la Filial Copextel Las Tunas S.A.

La valoración de la pertinencia de las acciones se realizó mediante una encuesta aplicada a partir de una dinámica grupal aplicada a una muestra de directivos, especialistas y clientes con alta experiencia y preparación en la gestión y diseño de servicios. También en la aplicación parcial del proceso de mejora de los servicios, prevaleció el criterio que las acciones son muy pertinentes para el perfeccionamiento de la mejora de la prestación de servicios de la Filial Copextel Las Tunas S.A.

## **CONCLUSIONES**

El análisis de los referentes teóricos permitió fundamentar a la gestión de servicio, con enfoque estratégico y administrativo que orienta y desarrolla y su relación con los servicios técnicos y su diseño e innovación con un enfoque de la gestión centrada en el cliente, en la mejora continua de los procesos y la interacción con el entorno. Los aspectos teóricos sistematizados permitieron fundamentar y proponer las acciones para perfeccionar la gestión de servicios que proyectará la Filial Copextel Las Tunas S.A., lo que contribuirá a mejorar la atención de las demandas de los clientes internos y externos e incrementar la satisfacción de la población con la prestación de los servicios que presta la organización empresarial.

## **REFERENCIAS**

- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Koontz, H.; Weirich, H. (2008). *Administración, una perspectiva global* (12. Ed). La Habana: Editorial Félix Valera.
- Kotler, P. (2000). *Dirección de Marketing*. Ciudad México: Prentice Hall.
- Parra, F, Negrin, E y Gómez, O. (2009). *Procesos de servicios. Tendencias modernas en su gestión*. (Material inédito). Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.

Reyes, Y. (2021). *Procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios gastronómicos del Restaurante Chino de Las Tunas* (tesis de maestría). Universidad de Las Tunas. Las Tunas, Cuba.

Stoner, J. (1998). *Administración*. 2da parte (5ta. Ed). La Habana: Ediciones MES.

Valera, L. y Victores, T. (2018). *Plan de negocios para la comercialización de dulces típicos mexicanos* (tesis de grado). Universidad Autónoma de México. Texcoco, Estado México.

## **LOS REPOSITARIOS DIGITALES EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO DIGITAL REPOSITORIES IN THE UNIVERSITY FIELD**

### **DIGITAL REPOSITORIES IN THE UNIVERSITY FIELD DIGITAL REPOSITORIES IN THE UNIVERSITY FIELD**

Adrian Yandy Pompa Santana, [adrian@metunas.co.cu](mailto:adrian@metunas.co.cu)

#### **RESUMEN**

Los modelos de educación en línea y la prolífera producción de los docentes y los investigadores han sobrepasado las funciones que las bibliotecas digitales pueden proveer para la organización y el almacenamiento de los contenidos digitales. Esto ha dado paso al uso de los repositorios digitales como las herramientas para la gestión de contenidos que se integren más fácilmente con diversos usos y aplicaciones. En este trabajo se identifican insuficiencias en la gestión de la producción intelectual en el ámbito universitario a partir de diferentes métodos e instrumentos, entre ellos, encuestas a trabajadores y entrevistas. Para su solución se propone la creación de una red de repositorios interconectados, una iniciativa pertinente y necesaria en el ámbito académico, que busca mejorar la gestión y difusión de la producción intelectual de las universidades, contribuyendo así al avance del conocimiento y al fortalecimiento de la comunidad científica. La aplicación del método de criterio de especialistas permitió valorar de pertinente el trabajo realizado, considerando que los resultados contribuirán a la mejora de la gestión de la producción intelectual.

**PALABRAS CLAVES:** repositorios, digitales, bibliotecas.

#### **ABSTRACT**

Online education models and the prolific output of teachers and researchers have outpaced the functions that digital libraries can provide for the organization and storage of digital content. This has given way to the use of digital repositories as the tools for content management that are most easily integrated with various uses and applications. This paper identifies shortcomings in the management of intellectual production in the university environment based on different methods and instruments, including employee surveys and interviews. For its solution, the creation of a network of interconnected repositories is proposed, a relevant and necessary initiative in the academic field, which seeks to improve the management and dissemination of the intellectual production of universities, thus contributing to the advancement of knowledge and the strengthening of the scientific community. The application of the method of specialists' criteria made it possible to assess the relevance of the work carried out, considering that the results will contribute to the improvement of the management of intellectual production.

**KEY WORDS:** repositories, digital, libraries.

#### **INTRODUCCIÓN**

La integración de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) al ámbito de la formación universitaria ha implicado cambios radicales en la forma de gestionar los contenidos producidos y utilizados en las actividades de investigación y de docencia. Los recursos de enseñanza y de investigación, se producen con mayor fluidez y las posibilidades de la transmisión del conocimiento se amplían gracias a modelos

flexibles de la educación a distancia, como el *e-learning* y otras herramientas que se han generado facilitadas por la tecnología web.

Hace ya casi una década, las bibliotecas digitales comenzaron a dar sus primeros pasos para almacenar los contenidos digitales, que se encontraban disponibles en la web de forma catalogada y organizada (López, 2000). Sin embargo, los modelos de los programas de educación en línea y la prolifera producción de los investigadores, han requerido organizar los contenidos de una forma más dinámica, en la que no sea necesario contar con expertos documentalistas para catalogar un recurso.

También se hace necesario almacenar distintos tipos de contenidos, diferentes a los que han sido editados de manera formal por una casa editora, y que ahora se producen por profesores e investigadores que desean compartirlos y hacerlos públicos. Ahora, ya no sólo se producen libros y artículos, hay otros tipos de recursos que aportan información o conocimiento significativo y que tiene un valor relevante para la formación de una comunidad universitaria.

Las actividades de gestión de la información ya no recaen forzosamente en el bibliotecario, ya que no sólo se requiere organizar y almacenar los recursos. Se requiere, entre otras cosas, facilitar su acceso, reutilización (importación y exportación a otras aplicaciones) y hacerlos visibles en un ambiente competitivo y complejo como lo es Internet. Así, se ha llegado al desarrollo de herramientas que no únicamente almacenan el recurso, si no que ofrecen otros servicios a los usuarios y a las aplicaciones informáticas, para que los recursos sean óptimamente y fácilmente utilizados. Estas nuevas herramientas se han denominado repositorios digitales (JISC, 2005).

Dentro de las universidades cubanas, la problemática de la gestión de contenidos no es diferente. Por su amplio universo de actividades y la alta población de miembros, las universidades tienen una abundante producción de contenidos y una demanda excesiva de acceso a estos a través de los medios digitales. Por ello, se ha emprendido un proyecto para conformar una red de repositorios que facilite su comunicación, la visibilidad de los recursos y el acceso a los miembros de su comunidad.

### **Consideraciones generales de los repositorios universitarios**

Diversas universidades e instituciones educativas de todo el mundo han dado marcha a proyectos de repositorios para la organización y difusión de sus contenidos. Según el directorio de repositorios abiertos (OpenDOAR, 2007), se encuentran registrados 853 repositorios académicos, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1. Cantidad de repositorios académicos por área geográfica

Área geográfica	Número de repositorios	Representación
Europa	419	49%
EU y Canadá	279	33%
Centro y Sudamérica	43	5%
Asia	44	5%
África y Australia	68	8%
Total	853	100%

Es notable que casi la mitad de los repositorios son europeos y que Latinoamérica (representada por Centro y Sudamérica), aportan apenas un 5%. Del total de los 43 latinoamericanos, 24 son proyectos de universidades. México cuenta con cuatro repositorios, de los cuales tres pertenecen a universidades.

Las universidades están trabajando intensamente en la creación de repositorios, quizá porque es ahí en donde se genera la mayor cantidad de trabajo intelectual, que se desean difundir y mantener organizados.

Así, las herramientas de software que se utilizan para la operación de los repositorios es diversa, aunque hay una fuerte tendencia por el uso de *Dspace* (*MIT Libraries*, 2007), un sistema de software libre para la creación de repositorios que destaca por su sencillez. El tipo de contenidos que los repositorios incorporan son también variados: libros, conferencias, objetos de aprendizaje, multimedios, patentes, tesis, publicaciones y *preprints*, entre otros.

De manera conceptual, estos proyectos fundamentan la estructura de sus repositorios en alguna de estas tipologías:

- Repositorios de *eprints* y temático: contienen documentos de un mismo tema, usualmente artículos científicos.
- Repositorios de materiales académicos: no contiene sólo documentos científicos arbitrados, sino que alberga todo tipo de materiales que apoyen la enseñanza y el aprendizaje, que pueden o no corresponder al mismo tema.
- Repositorios de objetos de aprendizaje: apoyan su contenido en unidades de aprendizaje, que tienen como principal objetivo transmitir un conocimiento concreto y técnicamente, estos contenidos pueden ser fácilmente reutilizables en otras aplicaciones.
- Repositorios institucionales: incluyen material académico diverso, tienden a ser organizados por una institución más que por áreas temáticas.

### **Las necesidades de crear una mega-universidad desde los repositorios académicos digitales**

Las universidades cubanas registran matrículas de estudiantes de pregrado y posgrado en diferentes formas de formación y de superación. La cantidad de información que produce y demanda esta comunidad es un problema constante y latente, tanto en el aspecto administrativo como en el académico.

En el ámbito de investigación, se reportan proyectos y una producción científica de más publicaciones de centros e institutos de diferentes áreas. Sin embargo, su producción científica y metodológica no siempre se puede localizar en las páginas *web* de las universidades, así como tampoco en la *web* de cada unidad docente u organización.

Un elemento de preocupación mayor en cuanto a la demanda de contenidos, es el hecho de que las opciones de educación en línea han aumentado considerablemente y son un objetivo claro de las universidades, como una alternativa para atender la educación de forma masiva. Así, algunos programas, tanto del bachillerato, como de las licenciaturas y los posgrados ofrecen esta alternativa para la formación, los que requieren contenidos educativos en línea.

Dada la amplia producción intelectual y la diversidad de recursos que esto genera, así como la complejidad administrativa que una universidad de grandes dimensiones implica, no es fácil adoptar un esquema tradicional para el desarrollo de un repositorio centralizado que congrege variados contenidos universitarios. Por ello, ante la necesidad de registrar, almacenar, organizar y difundir los contenidos que se producen en la universidad, se ha gestado una iniciativa para la creación de una red de repositorios que facilite la gestión de estos recursos para compartir con toda la comunidad universitaria.

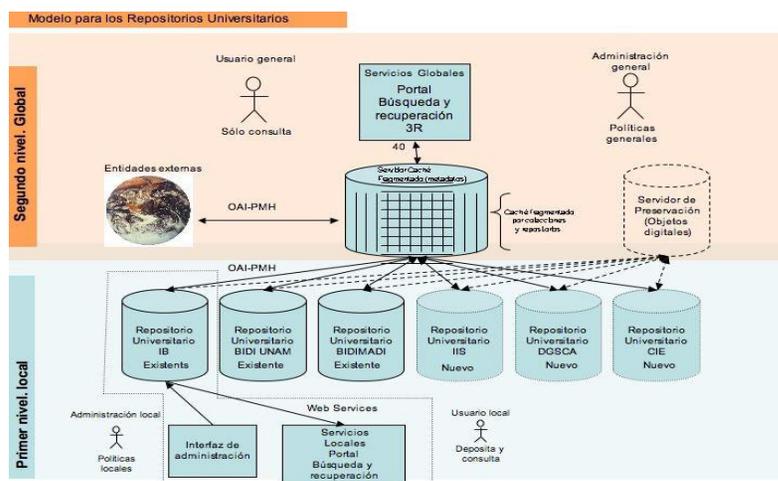
Al tener requerimientos particulares con una gran complejidad por la descentralización, el volumen y la pluralidad de la información que se genera, la primera tarea se enfocó a delimitar un concepto de repositorio realista y funcional a las particularidades de la universidad. Se asumió entonces como repositorio universitario: al depósito de contenidos digitales informativos, educativos y de investigación, con un conjunto de servicios en línea para su difusión, uso y visibilidad, producido y administrado por la comunidad académica de la universidad, de forma institucional o grupal.

Con esta definición se trata de ampliar este concepto a la mayor cantidad posible de tipos de recursos que transmitan información o conocimiento y su ámbito de desarrollo no estaba ligado en particular a ninguna figura institucional, dando lugar incluso a la participación de proyectos universitarios conjuntos.

Conceptualmente en sus inicios, se tuvo claro lo que se pretendía con ese repositorio universitario, sin embargo, ponerlo en marcha no es simple y los esfuerzos se deben llevar a cabo a través del proyecto Red de Repositorios Universitarios de Recursos Digitales. Fue creado con el objetivo disponer de un prototipo de una red de repositorios de las universidades, que permitiera un mayor uso y visibilidad de la producción intelectual de los miembros de la comunidad. Considerado como un proyecto multidisciplinario en el que se involucran investigadores y académicos del ámbito de las ciencias y de las humanidades y artes, que discuten el tema de los repositorios en el ámbito global y perfilan un modelo de solución para una universidad de gran magnitud.

Como parte de su funcionamiento, se determinó que la red pretendiera ligar los diferentes repositorios que se crearan en la universidad, al ofrecer servicios a dos niveles: uno local y otro global (figura 1). A nivel local se encuentran los repositorios universitarios, que son alimentados con la producción académica y científica de las dependencias de la universidad, que se dedican a la docencia y a la investigación. A nivel global se encuentra una aplicación centralizada que ofrece una interfaz para la consulta de los repositorios universitarios locales, además de otros servicios generales.

Figura 1. Modelo conceptual de repositorios académicos digitales universitarios



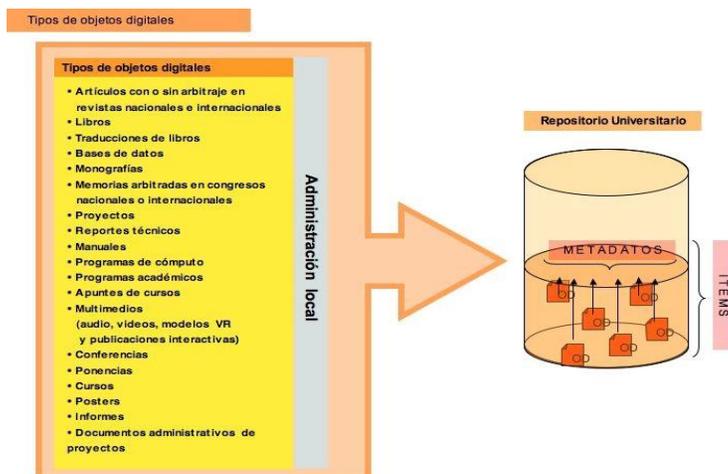
## Estructura y funcionamiento de los repositorios académicos universitarios

Estructura básica: el primer nivel tiene como función específica capturar, administrar y validar la información asociada a los objetos digitales depositados en cada uno de los repositorios de las Dependencias que integran el prototipo de la Red, así mismo expone los metadatos para su cosecha por el servidor caché del servidor central.

La interoperabilidad de ambos niveles está dada por medio del protocolo para cosecha de metadatos OAI-PMH (OAI, 2004). Los repositorios locales se convierten en proveedores de datos que canalizan solo metadatos referenciales hacia el cosechador OAI-PMH del nivel global, que los almacena y actualiza en el servidor caché, que tendrá funciones de proveedor de servicios.

Contenidos de los repositorios académicos: los contenidos se manejan como objetos digitales, ya que tendrán un tratamiento y una organización que los transforma en algo más que contenidos y se convierten en componentes de un repositorio que los administrará como objetos.

Figura 2. Tipos de objetos digitales.



La figura 2 muestra una lista de los tipos de objetos que pueden alojarse en los repositorios universitarios. Esta lista trata de reflejar las distintas formas que toma la difusión de la investigación en las universidades, la publicación editorial, la labor docente y otros documentos que ayuden al funcionamiento administrativo de las dependencias que establezcan sus repositorios. Los objetos de esta lista están contemplados independientemente de su formato; el depósito de los mismos será realizado de manera autónoma por los miembros autorizados de las dependencias, quienes deberán proveer los metadatos del objeto digital que depositan.

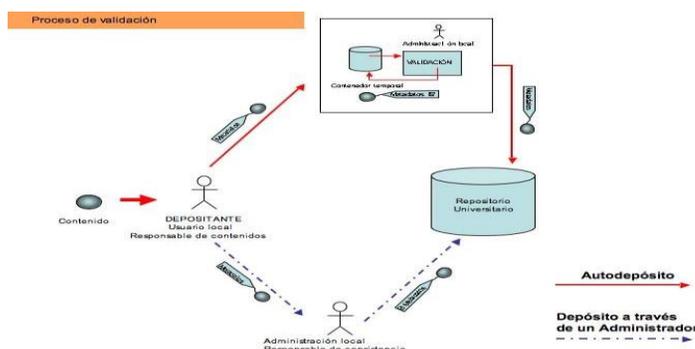
Para asegurar la consistencia de las bases de datos y de los objetos depositados se debe contar con un proceso de validación (figura 3). En este proceso los metadatos de los objetos digitales depositados son examinados y validados por el administrador local para su depósito definitivo, por cualquiera de los siguientes procedimientos:

a) Autodepósito: el autor de un recurso accede directamente al sistema mediante una interfaz de captura; ingresa los metadatos y el objeto digital. Antes de que el recurso pueda ser publicado y estar disponible, los metadatos se someterán a un proceso de validación a cargo del administrador local del repositorio para asegurar su consistencia. Este proceso se compone de un contenedor temporal que retiene los objetos hasta su validación y que, en caso de ser positiva, los objetos y sus metadatos son depositados de manera definitiva en el repositorio. En caso de que los metadatos del objeto no cumplan con alguno de los requisitos o políticas, el administrador local detendrá su incorporación y contactará con el usuario local depositante para que sean corregidos oportunamente.

b) Depósito a través de un administrador local: el autor o propietario de los contenidos entrega el objeto digital y sus metadatos al administrador local, para que este se encargue de capturar los metadatos e ingresar el objeto digital validado al repositorio. Los objetos que integran las colecciones, cumplirán con las siguientes características:

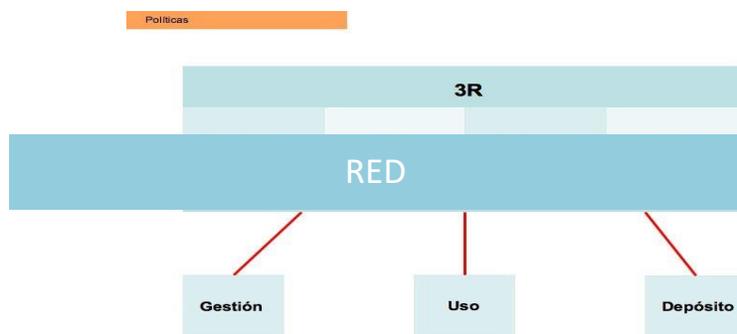
- Ser producido (autor o coautor) por miembro(s) de la Dependencia que lo registra.
- Resultar de actividades de investigación, difusión o enseñanza.
- Contar con los datos básicos para su identificación y clasificación.
- No ser efímero.
- Estar en formato digital.
- Estar completos.
- No tener problemas respecto a los derechos de propiedad intelectual y/o que estos no afecten a terceros.

Figura 3. Proceso de validación de nuevos objetos.



Políticas para su uso: el éxito y estabilidad de los repositorios depende de manera decisiva de la implementación de políticas que contribuyan gradualmente a promover la adhesión de nuevas comunidades, incrementar el número de usuarios, estimular el autodepósito y aumentar el acervo de documentos. Dado que esta es una red compleja en diversos aspectos, para la estandarización de contenidos, prácticas y tecnologías, es importante establecer políticas y tener una expectativa clara sobre los roles y responsabilidades de las partes involucradas. En este sentido las políticas se están enfocando en tres aspectos generales: gestión, depósito y uso (figura 4).

Figura 4. Políticas



Así, las políticas más relevantes están orientadas a la estructura y organización de los contenidos y a la conformación de colecciones, a la validación de metadatos, así como al depósito y uso de sus contenidos.

## CONCLUSIONES

Los repositorios digitales están siendo utilizados como una buena herramienta para la gestión y la preservación de los recursos producidos por las comunidades académicas y de investigación de las escuelas de educación superior, y se han permeado rápidamente en este ámbito, desplazando en cierta medida el papel que las bibliotecas digitales juegan en la gestión de recursos digitales. La creación de un repositorio requiere del esfuerzo conjunto entre grupos de diversas especialidades, ya que se requiere contemplar organización de contenidos, políticas de operación y tecnologías a utilizar. Deseablemente debe ser una directiva institucional la que rijan la implantación de un proyecto de esta índole, especialmente en organizaciones de gran escala, donde las

problemáticas son mayores y en las que las actividades de estandarización requieren de la normalización de prácticas y de tecnologías de grupos heterogéneos.

## REFERENCIAS

- Joint Information System Committee (JISC). (2005). *Informe técnico*. Digital repositories: helping universities and colleges Recuperado de: <https://www.jisc.ac.uk/full-guide/digital-repositories-helping-universities-and-colleges>
- López, C. (2000). Modelo para el desarrollo de bibliotecas digitales especializadas [tesis de grado]. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia. Recuperado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/2422/1/1630.pdf>
- MIT Libraries (2007). *Introducing DSpace*. [Artículo]. Recuperado de: <http://dspace.org/>
- Open Archives Initiative (OAI). (2004). Protocol for Metadata Harvesting. [Artículo]. Recuperado de <http://www.openarchives.org/OAI/openarchivesprotocol.html>
- OpenDOAR (2007). *Directory of Open Access Repositories*. [Artículo]. Recuperado de: <http://www.opendoar.org/>
- Sistema Dinámico de Estadísticas Universitarias (SDEU). (2006). *Población Escolar en la UNAM 2005-2006*. [Soporte digital]. Recuperado de: [http://www.estadistica.unam.mx/2006/docencia/pob\\_escolar\\_2005-2006.html](http://www.estadistica.unam.mx/2006/docencia/pob_escolar_2005-2006.html).

## **LA PROBLEMÁTICA DEL ESTUDIO DE INCERTIDUMBRE DE LAS MEDICIONES EN LOS LABORATORIOS DE ENSAYO AZUCAREROS**

## **THE PROBLEM OF THE STUDY OF MEASUREMENT UNCERTAINTY IN SUGAR TESTING LABORATORIES**

Ana Mary Rivero Pérez, [ana.rivero@taguayabal.azcuba.cu](mailto:ana.rivero@taguayabal.azcuba.cu)

Luis Téllez Lazo, [ltellez@ult.edu.cu](mailto:ltellez@ult.edu.cu)

### **RESUMEN**

La incertidumbre de las mediciones es una medida cuantitativa de la calidad del resultado de la medición, que permite que estos sean comparados con otros resultados, referencias, especificaciones o normas. Este trabajo se propone como objetivo: identificar las principales problemáticas que presentan los laboratorios de ensayos azucareros en Cuba para estimar la incertidumbre de las mediciones, así como proponer una metodología para realizar esta estimación. Ante las continuas dificultades presentadas en el sector azucarero cubano con el control de la calidad del producto azúcar, se hace necesario desarrollar una investigación en los laboratorios, con el fin de generar resultados confiables, su aplicación garantizará la calidad de las mediciones con vista a colocar este producto en mercados internacionales más competitivos y exigentes. Entre los métodos y técnicas empleados se destacan: la observación científica, criterios de especialistas, estudio de los productos de la actividad y la entrevista. El resultado obtenido permitió la identificación detallada de cada una de las problemáticas que atentan hoy contra la estimación de la incertidumbre de las mediciones en los laboratorios de ensayos azucareros, así como la aplicación de una metodología para realizar su correcta estimación.

**PALABRAS CLAVE:** calidad, ensayo, incertidumbre, metodología, mediciones.

### **ABSTRACT**

Measurement uncertainty is a quantitative measure of the quality of the measurement result, which allows these to be compared with other results, references, specifications or standards. The objective of this work is to identify the main problems presented by sugar testing laboratories in Cuba to estimate the uncertainty of measurements, as well as to propose a methodology to carry out this estimation. In view of the continuous difficulties presented in the Cuban sugar sector with the quality control of the sugar product, it is necessary to develop an investigation in the laboratories, in order to generate reliable results, its application will guarantee the quality of the measurements with a view to place this product in more competitive and demanding international markets. Among the methods and techniques used, the following stand out: scientific observation, criteria of specialists, study of the products of the activity and interview. The result obtained allowed the detailed identification of each one of the problems that currently threaten the estimation of measurement uncertainty in sugar testing laboratories, as well as the application of a methodology for its correct estimation.

**KEY WORDS:** quality, testing, uncertainty, methodology, measurements.

## INTRODUCCIÓN

Cuba vive momentos muy complejos, donde el ritmo de recuperación, consolidación y desarrollo de su economía es parte de un proceso integral de perfeccionamiento de todas las instituciones, de toda la sociedad, de su sistema empresarial, a fin de mantener y desarrollar las conquistas alcanzadas. Esto trae consigo la capacidad de adoptar en cada momento, las prácticas, los métodos y las técnicas que mejor satisfagan los requerimientos y que tengan en cuenta las circunstancias y exigencias concretas del entorno.

El presidente cubano Miguel Mario Díaz-Canel Bermúdez ha insistido en la necesidad de tener un país más moderno, próspero y sostenible, lo que requiere de un cambio de pensamiento, en que las exportaciones constituyan una prioridad a partir de conformar una estructura fuerte en cada entidad que la garanticen. (Díaz-Canel, 2019).

Consecuente con la idea anterior, se debe destacar que la economía cubana se encuentra matizada por la actualización del modelo socioeconómico de desarrollo socialista. En este sentido, los Lineamientos 53 y 59 de la política económica y social de Cuba para el período 2021-2026, plantean:

Consolidar la credibilidad del país en sus relaciones económicas internacionales mediante el estricto cumplimiento de los compromisos contraídos; trabajar para garantizar, por las empresas y entidades vinculadas a la exportación, que todos los bienes y servicios destinados a los mercados internacionales respondan a los más altos estándares de calidad. (ANPP, 2021, p. 64)

Dentro de las 16 áreas claves en las que se concentra el esfuerzo principal de Cuba, descritas en la síntesis de la Estrategia económico-social para el impulso de la economía y el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID-19 (2020), está la agroindustria azucarera y sus derivados, que ocupa el segundo lugar. En este sector juegan un papel decisivo, las exportaciones en las que persisten situaciones negativas como: problemas con la calidad de los productos y la baja competitividad, las cuales deben ser resueltas para lograr el significativo aporte económico que exige el país a este sector.

Lo anterior, permitió identificar la existencia del problema científico: insuficiencias en la estimación de la incertidumbre de las mediciones, que limitan el cumplimiento de los requisitos de calidad de los productos que comercializa la Unidad Empresarial de Base (UEB) Tecnoazúcar Las Tunas con fines exportables. Se plantea como objetivo general: identificar las principales problemáticas que presentan los laboratorios de ensayos azucareros en Cuba para estimar la incertidumbre de las mediciones, así como proponer una metodología para realizar esta estimación.

El tema en cuestión reviste una vital importancia para los laboratorios de ensayos azucareros ya que la incertidumbre de las mediciones supone una ayuda cuantitativa en aspectos importantes, como el control de riesgos y la credibilidad de los resultados de un ensayo. Su expresión puede ofrecer una ventaja competitiva, directa al añadir valor y significado al resultado. Constituye un punto de partida para optimizar los procedimientos gracias a un mejor conocimiento del proceso; clientes como los organismos que realizan la certificación de productos necesitan información sobre la incertidumbre asociada a los resultados para evaluar la conformidad con las

especificaciones. Esta investigación se enmarca dentro de la temática Gestión de la calidad. Para lograr el cumplimiento del objetivo general se han consultado y referenciado varias fuentes bibliográficas.

### **Descripción de los materiales y métodos empleados en la investigación**

Al entrar en vigor el Decreto-Ley No.8 (2020): Normalización, metrología, calidad y acreditación, se establece un patrón de medición que consiste en la realización de la definición de una magnitud dada, con un valor determinado y una incertidumbre de medición asociada, tomada como referencia. Se instituye además, que la trazabilidad metrológica es la propiedad del resultado de una medición o el valor de un patrón, que puede relacionarse con los patrones de referencia, usualmente patrones nacionales o internacionales, a través de una cadena ininterrumpida y documentada de calibraciones, cada una de las cuales contribuye a las incertidumbres de medición.

Perdomo, Rodríguez, Fernández, Rodríguez, Torres y Casanova (2007) presentan los resultados de la incertidumbre de la medición y la repetibilidad de los métodos analíticos acreditados (humedad, pol, color horne, color fotocolorimétrico, insolubles, azúcares reductores, ceniza, distribución granulométrica, almidón y dextrana) durante el quinquenio 2002-2006, antes de comenzar la zafra y durante su ciclo. Además presentan por vez primera, los resultados de reproducibilidad interna obtenidos en el Laboratorio de Ensayos y Calibraciones Azucareras (LEYCAZ).

En este trabajo, se ofrece una vía para calcular la desviación típica relativa de la repetibilidad (RSDr) y luego su conversión a incertidumbre expandida, a partir de los datos obtenidos antes y/o durante el ciclo de zafra. Para ello, se tuvo en cuenta la variación del efecto de la matriz en las determinaciones analíticas correspondientes, así como la concentración del analito (tres niveles: alto, medio y bajo), además del número de analistas en el laboratorio que realizan cada una de las determinaciones. Todo ello con el fin de integrar todas las contribuciones que inciden directamente en la estimación de la incertidumbre.

Se muestra el comportamiento de la incertidumbre en el quinquenio 2002-2006 para cada una de las determinaciones analíticas realizadas por este laboratorio, permitiendo realizar un análisis profundo de las variaciones existentes.

Se muestra una tabla donde se relaciona la incertidumbre expandida (U), la repetibilidad interna ( $r_{95}$ ) y la reproducibilidad interna (Ri) del laboratorio comparándolas con los valores establecidos en los métodos de ensayos, cuyos resultados evidencian la confiabilidad y estabilidad de los resultados emitidos por este laboratorio.

Esta investigación marcó el inicio del uso de los términos incertidumbre expandida (U), repetibilidad interna ( $r_{95}$ ) y reproducibilidad interna (Ri) en la literatura azucarera cubana, pues eran términos que no se acostumbraba emplear.

Quintana (2021) por su parte, aporta un procedimiento para la evaluación de la conformidad del azúcar crudo a granel que comercializa la UEB Tecnoazúcar Las Tunas con fines exportables, que sirve de sustento sólido a los principios básicos de gestión de la calidad asociados al enfoque al cliente, la toma de decisiones y la mejora en dicha UEB. Con la correcta aplicación de este procedimiento se obtuvo una estimación de la incertidumbre de las mediciones en todos los laboratorios que

participan en la certificación del producto azúcar. Además se definieron los pasos para evaluar la conformidad del azúcar crudo a granel con concreto sustentado en normativas vigentes que responden a las exigencias internacionales.

Se identifica como una problemática que los laboratorios de los productores azucareros desconocen el grado de incertidumbre en la calibración de la cristalería utilizada para los ensayos, debido a que su proveedor no le ofrece esta información, lo cual dificulta poder calcular la incertidumbre interna para los ensayos. Además se describe el proceso de realización de las auditorías internas por parte de la UEB Tecnoazúcar Las Tunas a sus proveedores de azúcar crudo a granel, cuando se derivan de los análisis de la evaluación de conformidad.

Para el muestreo en el puerto por lotes y la conformación de las muestras se presenta una instrucción técnica con el objetivo de garantizar que no se produzcan errores en la identificación de las muestras y así evitar la emisión de resultados erróneos. Para garantizar la transparencia y seguridad ante el suministrador se ofrece la posibilidad de evaluación entre pares, que no es más que cuando se presente un resultado dudoso o que un proveedor manifieste insatisfacción, intercambiar muestras ciegas entre los laboratorios ubicados en los puertos.

Por otra parte, se establece que la evaluación de la conformidad se realiza partiendo del valor que se define en cumplimiento según la NC 85:2018 Azúcar Crudo de Caña-Especificaciones. Así, se evidencia que no es posible establecer una regla de decisión pues los proveedores del producto azúcar crudo no reportan el valor de la incertidumbre de sus ensayos.

### **Análisis de los resultados y discusión**

Una tarea de las más difíciles a desarrollar en los laboratorios es el cálculo de la incertidumbre de la medición, y en consecuencia, resulta una de las no conformidades más frecuentes en los informes de auditoría. Calcular la incertidumbre resulta muy difícil, en tanto, es una habilidad que requiere de conocimientos integrales, capacitación y muchas horas de práctica.

A continuación se relacionan las principales problemáticas que se presentan para la estimación de la incertidumbre en los laboratorios de ensayos azucareros, detectadas durante la realización de la presente investigación:

1. No se sigue la NC TS 367: 2008 (Guía para la estimación y expresión de la incertidumbre de la medición en análisis químico) para calcular la incertidumbre. Este es el método más utilizado por los laboratorios de ensayo para estimar la incertidumbre, si se emplea otro método se debe justificar técnicamente los pormenores del método.
2. Incorrecta definición del mensurando, lo cual es de suma importancia ya que de ahí se derivan también las operaciones del proceso de medición. De esta manera se garantiza que todas las fuentes de incertidumbre sean consideradas.
3. Los resultados de las mediciones no son trazables. De nada sirve haber hecho todo perfecto, si al final los resultados de las mediciones no son trazables al Sistema Internacional de Unidades (SIU). Tener trazabilidad metrológica

significa que los equipos de medición sean calibrados y que los materiales de referencia sean certificados. Es importante que los certificados de calibración contengan una declaración explícita de la incertidumbre de la medición y la trazabilidad al SIU. En este último aspecto, durante la investigación se pudo constatar que no todos los proveedores de calibración de los laboratorios involucrados facilitan esta información.

4. No se incluyen los datos de incertidumbre de tipo A. Este es un error muy común en los laboratorios de los productores azucareros, pues al contar con poca experiencia en la aplicación de la NC ISO/IEC 17025:2017, solo se limitan a identificar fuentes de incertidumbre de tipo B. Las fuentes de incertidumbre de tipo A son aquellas que provienen de evaluar la incertidumbre mediante el análisis estadístico de una serie de observaciones.
5. Se combinan unidades de medidas incompatibles. Todos los cálculos que se realizan en el proceso deben ser bien revisados, pues es común ver que se mezclan unidades de medida incompatibles en las fórmulas de las incertidumbres individuales. Es recomendable que una persona competente revise los cálculos antes de que se empiecen a usar de manera oficial.
6. No actualizar la incertidumbre periódicamente. La incertidumbre debe actualizarse cada cierto tiempo, ya que es un indicador clave dentro del laboratorio, y por esa razón es una herramienta de mucho valor para la mejora continua del sistema de gestión. Debe realizarse fundamentalmente, cuando se adquiere un equipo de mejor exactitud, cuando se producen cambios de proveedores de Materiales de Referencia Certificados, contratación de servicios de calibración con proveedores diferentes, entre otros.
7. No se informa la incertidumbre de la medición con dos cifras significativas. Se comete el error de emplear más o menos cifras significativas. De acuerdo con la NC TS 367: 2008 y la guía ILAC P14, el valor numérico de la incertidumbre expandida se dará, como máximo, con dos cifras significativas.
8. Cuando el resultado de la medición de la incertidumbre expandida es menor que la incertidumbre del Material de Referencia Certificado (MRC), se ofrece un resultado incoherente, porque la incertidumbre del MRC hace parte de las fuentes de incertidumbre, por lo tanto, la incertidumbre expandida siempre será mayor que la incertidumbre del MRC.
9. Cuando el resultado de la medición de la incertidumbre expandida sea un valor superior a la repetibilidad del método, existe un error, o sea, no puede ser, porque en tal caso, lo que ha sucedido es que el intervalo donde con mayor probabilidad se encuentra el mensurando es muy amplio, lo que indica que la precisión de los resultados es inadecuada.

La NC-TS 367:2008 establece los pasos para la estimación de la misma y define el mensurando, identificar las fuentes de incertidumbre, cuantificar las fuentes, combinar las incertidumbres típicas o estándar, expandir la incertidumbre combinada multiplicándola por un factor de cobertura K.

Antes de ilustrar la metodología empleada con un ejemplo, es preciso aclarar los siguientes conceptos:

Incertidumbre de tipo A: evaluación de la incertidumbre empleando un análisis estadístico de una serie de mediciones.

Incertidumbre de tipo B: evaluación de la incertidumbre empleando métodos diferentes al análisis estadístico de una serie de mediciones.

Primer paso: Definir el mensurando.

La definición del mensurando es el paso clave del ciclo para a partir de ello, desarrollar los demás pasos. Esta es la manera en el que se calcula el valor del resultado de la medición teniendo en cuenta las magnitudes de entrada.

Por ejemplo, la definición del mensurando para la determinación de la polarización en azúcar:  $P_{20} = P_{tr} - P_w + t_r \text{ correc.} - t_m \text{ correc.} - t \text{ correc. escala e instr.}$  En este caso  $P_{20}$  es el mensurando, la lectura de la solución ( $P_{tr}$ ), la lectura del agua ( $P_w$ ), la corrección por la temperatura de la solución ( $t_r \text{ correc.}$ ), la corrección por la temperatura de enrase ( $t_m \text{ correc.}$ ) y la corrección por la escala del instrumento, son las magnitudes de entrada.

Segundo Paso: Identificar las fuentes de incertidumbre.

Siguiendo el ejemplo en cuestión se puede concluir que las fuentes de incertidumbre provienen de: pesaje de la muestra, enrase, medición de la temperatura de enrase, filtrado, comprobación del cero del polarímetro, medición de la temperatura del patrón de cuarzo, lectura del patrón de cuarzo, lectura del tubo sacarimétrico, lectura de polarización y medición de la temperatura de la solución.

Tercer paso. Cuantifica las fuentes de incertidumbre.

Se clasifican las fuentes de incertidumbre según su tipo:

Componentes de Incertidumbre		Evaluación (Tipo)
Lectura polarimétrica	Polarímetro	B
Pesada del azúcar	Balanza analítica	B
Enrase Volumétrico	Matraz	B
	Enrase	A
Tubo de polarizar	Longitud del tubo	B
Factor escala	Patrón de cuarzo	B
	Error 0,3 °C en medición temp.	B
	Lectura del patrón de cuarzo.	B

Correcciones por temperatura diferente de 20 °C al enrasar y al leer la polarización	Polinomio corrección temperatura	B
	Error máximo en la fórmula para la corrección de la temperatura	B
Efecto de los azúcares reductores	Polinomio Corrección hasta 20 °C	B

Se omiten las operaciones de filtrado en el análisis de la incertidumbre, debido a que no contribuye a esta durante su uso normal, pues cualquier error en este paso interrumpiría el proceso de medición.

Todas las incertidumbres (tipo A y tipo B) deben estar en forma de desviaciones estándar. Para la tipo A no hay problemas debido a que se calcula como una desviación estándar común y corriente. Para la tipo B, estas dependen de la función de probabilidad que les aplique. Pueden tener funciones de probabilidad triangulares y rectangulares, para las triangulares solo se debe dividir entre raíz cuadrada de seis, y para las rectangulares entre raíz cuadrada de tres.

La incertidumbre se estima de la siguiente manera, cuando el mesurando se define como una suma o resta, como es el caso del ejemplo que nos ocupa:

$$\text{Lectura polarimétrica: } u(P_{tr})^2 = u\text{Polarímetro}^2$$

$$\text{Pesada del azúcar: } u(m)^2 = u\text{Balanza}^2$$

$$\text{Enrase volumétrico: } u(Ev)^2 = u\text{Cal.}v^2 + u\text{Enr}^2$$

$$\text{Tubo de polarizar: } u(\text{Tub})^2 = u\text{Tub}^2$$

$$\text{Factor escala: } u(\text{Dsc})^2 = uQ_{20}^2 + uEm^2 + uQ_{tp}^2$$

$$\text{Correcciones por temperatura diferente de 20 °C al enrasar y al leer la polarización: } u(\text{Ctemp.})^2 = u\text{Polinomio}^2 + uEM\text{Ctenr}^2$$

$$\text{Efecto de los azúcares reductores: } u(\text{EAR})^2 = u\text{Polinomio}20^{\circ}\text{C}^2$$

De este modo podemos calcular la incertidumbre combinada de la polarización:

$$u(P_{20})^2 = u(P_{tr})^2 + u(m)^2 + u(Ev)^2 + u(\text{Tub})^2 + u(\text{Dsc})^2 + u(\text{Ctemp.})^2 + u(\text{EAR})^2$$

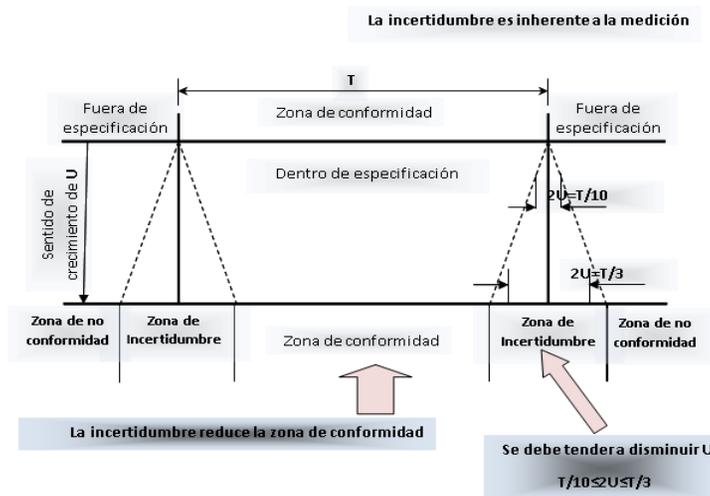
$$u(P_{20}) = \sqrt{u(P_{tr})^2 + u(m)^2 + u(Ev)^2 + u(\text{Tub})^2 + u(\text{Dsc})^2 + u(\text{Ctemp.})^2 + u(\text{EAR})^2}$$

Luego se procede a calcular la incertidumbre expandida, para ello se debe multiplicar el resultado por K. Para una probabilidad del 95%, K es igual a 2.

$$U = u(P_{20}) \times 2$$

Para la interpretación de los resultados en los informes en que aparece la incertidumbre se debe tener en cuenta que esta es un intervalo, por tanto, la incertidumbre será la característica asociada al resultado de la medición, el espacio bidireccional centrado en el valor ofrecido por el análisis dentro del cual se encuentra con una determinada probabilidad estadística el valor medido (ver figura 1).

Figura 1. Criterio de aceptación de la incertidumbre.



## CONCLUSIONES

Con el presente trabajo se analizaron las principales problemáticas que presentan los laboratorios de ensayos azucareros en Cuba para estimar la incertidumbre de las mediciones. En tal sentido, se ofrece una metodología para realizar esta estimación, lo que permite concluir que:

Se logran identificar un conjunto de problemáticas que atentan contra la correcta aplicación de la metodología obtenida de este trabajo, entre ellas sobresalen que: no todos los proveedores de calibración ofrecen los resultados de la incertidumbre, en ocasiones no se incluyen los datos de incertidumbre de tipo A y existe en algunos laboratorios poco conocimiento de las normas para su adecuado cálculo e implementación. Teniendo en cuenta que ninguna medición es exacta, el conocimiento de la incertidumbre de la medición es de vital importancia pues nos protege de la inexactitud y de las falsas mediciones y evita obtener falsos resultados en los laboratorios de ensayos azucareros en Cuba.

## REFERENCIAS

- Asamblea Nacional del Poder Popular. (2021). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026*. La Habana: Consejo de Estado.
- Consejo de Estado de Cuba. (2020). *Decreto-Ley No 8: De normalización, metrología, calidad y acreditación*. La Habana: Consejo de Estado.
- Díaz-Canel, M. M. (2019). *Las exportaciones son una prioridad*. [Presidencia de Cuba]. La Habana: Estudios Revolución. Recuperado de: <https://PresidenciaDeCuba/posts/446362575997568/>
- Ministerio de Economía y Planificación. (2020). *Síntesis de la Estrategia Económico-Social para el impulso de la economía y el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID-19*. La Habana: Autor. Recuperado de: <https://www.mep.gob.cu/es/node/344> .

- Oficina Nacional de Normalización. (2008). *NC TS-367. Guía para la estimación y expresión de la incertidumbre de la medición en análisis químico*. La Habana: Autor. Recuperado de: <https://ftp.isdi.co.cu/Biblioteca/BIBLIOTECA%20UNIVERSITARIA%20DEL%20ISDI/COLECCION%20DIGITAL%20DE%20NORMAS%20CUBANAS/2015/nc%20gvia%201066%20a2015%2038p%20hju.pdf> .
- Oficina Nacional de Normalización. (2017). *NC ISO/IEC 17025: Requisitos generales para la competencia de los laboratorios de ensayo y calibración*. La Habana: Autor. Recuperado de: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso-iec:17025:ed-3:v2:es>
- Oficina Nacional de Normalización. (2018). *NC 85:2018: Azúcar Crudo de Caña-Especificaciones*. La Habana: Cuba. Recuperado de: <https://ftp.isdi.co.cu/Biblioteca/BIBLIOTECA%20UNIVERSITARIA%20DEL%20ISDI/COLECCION%20DIGITAL%20DE%20NORMAS%20CUBANAS/2013/NC%2085%20a2013%206p%20qwe.pdf>
- Organización Internacional para Organismos de Acreditación. (2013). *Política de ILAC sobre incertidumbre en calibración*. Canberra: OIML.
- Partido Comunista de Cuba. (2021). *Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista*. La Habana: Consejo de Estado.
- Perdomo, A., Rodríguez, J., Fernández, F., Rodríguez, R., Torres, B. y Casanova, C. (2007). Incertidumbre de la medición, repetibilidad y reproducibilidad interna en el laboratorio de ensayos y calibraciones azucareras (LEYCAZ) durante el quinquenio 2002-2006. *Boletín Científico Técnico INIMET*, (1), 18-25.
- Quintana, M. (2021). *Procedimiento para la evaluación de la conformidad del azúcar crudo a granel que comercializa la UEB Tecnoazúcar Las Tunas con fines exportables*. [tesis de maestría inédita]. Universidad Las Tunas, Las Tunas, Cuba.

## **ACCIONES PARA LA MEJORA DE LOS SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN EN LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE DOÑA NELLY LAS TUNAS**

### **ACTIONS FOR THE IMPROVEMENT OF FOOD SERVICES AT THE BASE BUSINESS UNIT DOÑA NELLY LAS TUNAS**

Alien López Chávez, [alienlopezchavez@gmail.com](mailto:alienlopezchavez@gmail.com)

Rolando Borrero Rivero, [rolandobr@ult.edu.cu](mailto:rolandobr@ult.edu.cu)

Ana de la Luz Tirado Benítez, [anatl@ult.edu.cu](mailto:anatl@ult.edu.cu)

#### **RESUMEN**

En el presente trabajo se analizó la situación actual de los servicios de alimentación de la Unidad Empresarial de Base Doña Nelly Las Tunas. Se emplearon métodos como la el análisis-síntesis; observación y revisión documental que permitieron determinar las insuficiencias en la gestión de estos servicios en la referida institución, que afectan la satisfacción de las necesidades de los clientes del municipio Las Tunas. En consecuencia, se ofrece la fundamentación y sistematización teórica, del marco teórico de la gestión de los servicios alimentarios que sirven de base para diseñar las acciones, que desde la actividad de ciencia e innovación, contribuyan a diversificar los servicios que oferta la institución, en función de resolver las nuevas necesidades de la población, desde la perspectiva de la sostenibilidad integral: económica, ecológica y social de la prestación de los servicios centrado en los clientes. Se ofrecen acciones para la mejora de la planificación estratégica de la diversificación de servicios, que sirven de base para diversificar los servicios alimentarios para elevar la eficacia de la unidad, optimizando los recursos humanos, materiales y tecnológicos disponibles.

**PALABRAS CLAVES:** servicio, gestión de servicios, servicios de alimentación y diversificación de los servicios de alimentación.

#### **ABSTRACT**

This paper analyzed the current situation of the food services of the Unidad Empresarial de Base Doña Nelly Las Tunas. Methods such as analysis-synthesis, observation and documentary review were used to determine the inadequacies in the management of these services in the referred institution, which affect the satisfaction of the needs of customers in the municipality of Las Tunas. Consequently, the theoretical foundation and systematization of the theoretical framework of the management of food services is offered as a basis for designing actions, which from the activity of science and innovation, contribute to diversify the services offered by the institution, in order to meet the new needs of the population, from the perspective of integral sustainability: economic, ecological and social sustainability of the provision of services focused on customers. Actions are offered for the improvement of the strategic planning of the diversification of services, which serve as a basis for diversifying food services to increase the unit's efficiency, optimizing the available human, material and technological resources.

**KEY WORDS:** service, service management, food services and diversification of food services.

## INTRODUCCIÓN

La economía mundial actualmente se enfrenta a un comercio competitivo, donde se manifiestan fenómenos que condicionan las actividades productivas y de servicios, que obligan a las empresas a reorientar sus procesos para adaptarse a las nuevas y cambiantes exigencias de los clientes y del entorno, para cumplir con sus renovadas misiones y aprender de su propio desempeño. De ahí, que el incremento de la eficiencia y la mejora de sus resultados se haya convertido en una preocupación de la alta dirección del país.

Basado en estas ideas, las empresas tienen que perfeccionar su gestión, para satisfacer las necesidades que tienen sus clientes en cuanto a calidad, diversidad del bien o del servicio y quedar complacidos con el nivel de precios, con el trato diferenciado y la atención a sus quejas e insatisfacciones. De esta manera, se debe continuar fundamentando, desde las ciencias, las alternativas más eficaces que permitan alcanzar metas y resultados superiores en el crecimiento y desarrollo de las empresas.

Elevar el nivel de satisfacción de los servicios que prestan las entidades estatales y no estatales, se constituye así, en uno de los aspectos estratégicos para lograr una eficiente gestión de los servicios, incluyendo los alimenticios. En esta dirección, se reconoce la importancia de diversificar los surtidos, elevar la calidad de la oferta y establecer precios más objetivos y justos a los productos y servicios que se brindan a los clientes en función de satisfacer las demandas de los distintos segmentos de la población, según sus posibilidades de acceso.

En este contexto la Unidad Empresarial de Base (UEB) “Doña Nelly Las Tunas”, aun cuando su colectivo de trabajadores y directivos trabajan en función de contribuir al desarrollo de los servicios de alimentación, desde la experiencia del trabajo en el sector de los servicios y la participación en debates en asambleas de producción, se han identificado algunas manifestaciones de insuficiencias que limitan la satisfacción de los clientes, entre ellas:

- Insuficiente aprovechamiento de los recursos de la entidad para diversificar los servicios de alimentación.
- Insuficiente captación de ingresos financieros por concepto de servicios móviles a la población.
- No se aprovechan suficientemente las oportunidades del entorno para satisfacer las demandas de la población en el servicio de alimentación.
- No existe una cartera de servicios diseñada para satisfacer las necesidades de las personas naturales en el municipio Las Tunas.
- Limitada preparación especializada de los directivos y trabajadores para el desempeño exitoso del encargo estatal en la empresa.

El valor del aporte práctico de la investigación consiste en el diseño de acciones para contribuir al perfeccionamiento de la gestión de los servicios de alimentación y su diversificación en la UEB “Doña Nelly Las Tunas”, en función de satisfacer las necesidades de los clientes del municipio Las Tunas, optimizando los recursos y

aplicando las bases científicas de la mejora continua en los servicios de alimentación que presta la entidad.

### **Consideraciones teóricas sobre la gestión de servicios de alimentación**

Como señala Guerra (2018), la alimentación constituye una necesidad fundamental en el mantenimiento de la vida y en el desarrollo de las actividades diarias de los seres humanos. Como necesidad humana debe garantizarse su satisfacción, que requiere de una demanda de recursos naturales y creados por el hombre, que generan en el proceso productivo, múltiples residuos que deben prevenirse y controlarse para evitar afectaciones a la salud humana y al medio ambiente.

Satisfacer las necesidades de alimentación también se articula con el concepto desarrollo sostenible, porque en su producción y consumo intervienen variables que se ubican en varias dimensiones: económica, social y ambiental. Lo cual requiere que el diseño, implementación y evaluación del servicio de alimentación se sustente en los enfoques modernos de la administración, con énfasis en el servicio centrado en el cliente y la participación de todos los factores para satisfacer las necesidades de los consumidores del referido servicio.

En Cuba se concede una gran importancia a los alimentos, ello se pone de manifiesto en los documentos legales aprobados en cada Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) y posteriormente refrendados en la Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (ANPP, 2021), donde se reconoce el derecho de las personas a la alimentación como uno de los derechos fundamentales de la ciudadanía cubana.

También en las Bases del Plan Nacional de Desarrollo (en lo adelante PNDES) hasta 2030, que incluye entre sus principios rectores la necesidad de lograr una mayor autosuficiencia a partir de la producción nacional de alimentos, la elevación de la productividad y la sostenibilidad, en función de los objetivos de la sociedad.

En consecuencia, el sistema de dirección planificada del desarrollo económico y social tiene en cuenta la vigencia de las relaciones de mercado y regula el accionar de ellas en función del desarrollo socialista, esto contribuye a facilitar de modo más eficiente y efectivo el acceso de los actores económicos de las diferentes formas de propiedad y gestión a los insumos y a los mercados de sus producciones y servicios, en función de cuyas demandas deben optimizar oportunamente las ofertas en surtido y calidad. (PCC, 2016, p.8).

Asimismo, la nueva Constitución de la República (2019), en su Artículo 7, hace referencia explícita a que: “Todas las personas tienen derecho a la alimentación sana y adecuada. El Estado crea las condiciones para fortalecer la seguridad alimentaria de toda la población” (p.6).

Para fundamentar el eje teórico principal de la presente investigación a continuación se sistematizarán los referentes teóricos de servicios de alimentación, gestión de servicios y diversificación de los servicios de alimentación.

## **Referentes teóricos de servicios de alimentación, gestión de servicios y diversificación de los servicios de alimentación**

Una peculiaridad que caracteriza al concepto de servicio es que en el proceso de su desarrollo, la actividad y los resultados, coinciden en tiempo y espacio, es decir que se produce al mismo tiempo que se consume, aunque generalmente el cliente es el consumidor y el servicio no puede almacenarse.

Quevedo (2015), Mayo y Fernández (2019) aclaran, que el servicio está formado por actos e interacciones que son contactos sociales. Esta posición aporta una comprensión social del servicio y lo comprenden como una interacción entre el productor y el cliente, visión que es compartida por los autores, porque coincide con las políticas que orientan la prestación del servicio y fortalece la significación social y su aporte al satisfacción de las necesidades que deben sustentar esta actividad en Cuba.

Por su parte, Reyes (2021), reconoce que los servicios son actividades de naturaleza intangible en los que participa un proveedor y un cliente, generando satisfacción para este último. A partir de las posiciones teóricas asumidas por diferentes autores consultados, relacionadas con la categoría servicio, se pueden resumir como aspectos de interés para tener en cuenta en la presente investigación, las siguientes:

- Es una actividad en la interfaz, en la que se producen interacciones entre el proveedor y el cliente.
- En su desarrollo la actividad y los resultados coinciden en tiempo y espacio.
- Es un acto que añade valor al producto.
- Generan satisfacción y permiten alcanzar los deseos y necesidades de los clientes.
- Es muy difícil medir su calidad antes de la prestación.
- La importancia del factor humano en la prestación del servicio con un determinado nivel de calidad.
- La producción y el consumo del servicio son parcial o totalmente simultáneos.

A partir de estos presupuestos se profundiza a continuación en la definición servicio de alimentación.

Ortega, Ortega y Rodríguez (2021), entiende al “servicio de alimentación como son instalaciones donde se preparan y sirven alimentos para el consumo humano” (p.182) y enfatiza que los mismo tienen un carácter social.

Pino y Bejear (2008), denominan servicio de alimentación:

(...) al área que cumple la función fundamental de brindar alimentación a un determinado grupo poblacional, a través de la transformación de la materia prima (alimentos) en raciones alimenticias (preparaciones o producto terminado) que satisfagan los gustos, hábitos y necesidades nutricionales del usuario (p.249).

Se comparte la idea de Quevedo (2015), que analiza el fenómeno desde la perspectiva de la administración de negocio y esclarece que el servicio de alimentación tiene como finalidad elaborar y distribuir la alimentación planificada de acuerdo a recomendaciones

nutricionales nacionales e internacionales, a través de platos preparados u otras preparaciones culinarias.

Al analizar los planteamientos de Castellanos (2015) desde una perspectiva más general de la administración, se puede plantear que, la gestión de los servicios alimentarios debe enfocarse en proyectar y desarrollar estrategias para potenciar el crecimiento económico, aspecto que considero de gran trascendencia para elevar los resultados y satisfacer las necesidades de los clientes.

Por su parte Kotler (2000), reafirma la idea que para lograr el crecimiento de los negocios de servicios de alimentación se enfrenta a dos importantes tipos de decisiones: el desarrollo interno y/o externo de sus actividades; es decir, a través de la expansión, la diversificación o la fusión; estrategias que permiten alcanzar alguno de los siguientes propósitos: aumentar sus puntos de venta para ganar nuevos clientes; mejorar productos existentes o crear nuevos, pero similares entre sí para mantener los clientes actuales y atraer nuevos y deshacerse de un competidor a través de una fusión.

Ansoff (1965) (citado por Vázquez, 2008), propuso cuatro estrategias de crecimiento por productos existentes o nuevos, en mercados existentes o nuevos. Según este autor, el vector de crecimiento indica la dirección en la cual se está moviendo la empresa con respecto a la situación presente de producto-mercado,

A los efectos de esta investigación, se sigue la estrategia de diversificación que consiste en que la empresa añade simultáneamente nuevos productos, nuevos servicios y nuevos mercados a los ya existentes. Esta estrategia es tan arriesgada como empezar un nuevo negocio ya que, tanto los productos como los mercados, son nuevos para la empresa, pero pueden generar ventajas para la empresa, como un mayor reconocimiento de marca y perspectivas de crecimiento a largo plazo.

Lo expresado por los autores analizados, constituye un posicionamiento válido para asumir que la diversificación de los servicios puede ser una estrategia de la producción que comprende la adición de productos o servicios, ya sea para complementar líneas actuales de producción o para entregar un producto novedoso, para expandir su línea de negocios, evitando de esta forma la dependencia de actividades relacionadas a un solo negocio.

Para Carrera (2015) y Chiavenato (2017), existen varias etapas necesarias para llevar a cabo este proceso, desde la planificación estratégica precisa que este proceso comprende una serie de pasos necesarios para lograr el objetivo, entre ellos: formulación de metas; identificación de los actuales objetivos y estrategia; análisis ambiental; análisis de los recursos; identificación de oportunidades estratégicas y riesgos; determinación del grado de cambio estratégico; toma de decisiones estratégicas; ejecución las estrategias, medición y control del progreso.

Se reconoce que la planificación es un proceso de búsqueda de información sistemático y permanente en la organización y el entorno, que propicia la definición y selección de los objetivos del plan; el establecimiento de las premisas de la planificación; el análisis sistemático de la información del entorno y de la organización; el reconocimiento de las oportunidades existentes; la identificación, creación y elección de las mejores alternativas y la conformación del plan. Es importante tener en cuenta que la

planificación no es un proceso aislado, pues se relaciona con las demás funciones porque del ciclo administrativo.

La planeación de la estrategia se distingue de los demás tipos de planeación de los negocios, por concentrarse en que la empresa obtenga una ventaja sostenible sobre los demás competidores, lo que implica el intento de alterar las fuerzas de la entidad en relación con sus competidores de la forma más eficaz.

Esta investigación asume el modelo general de dirección estratégica como sustento de las acciones para perfeccionar la planificación estratégica de la empresa objeto de estudio, propuesto por Chiavenato (2017), en sus tres momentos claves: la formulación o diseño, la implantación y la evaluación.

En la formulación, las principales actividades de la estrategia, incluyen la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno en que se desarrolla la empresa; identificar los posibles riesgos de cada una de las opciones, además de valorar los puntos fuertes y débiles de la empresa junto con los recursos disponibles y el alcance de esta. La implantación comprende una serie de actividades de naturaleza administrativa que posibilita movilizar los recursos con el objetivo de lograr su realización.

Por otra parte, la evaluación permite comprobar los cambios que se logran con las acciones planificadas y monitorear el cumplimiento de los objetivos y metas planificados, como garantía de éxito. En este proceso la dirección de la empresa debe examinar los factores externos e internos, medir el desempeño de la organización y aplicar las medidas correctivas para mejorar su posición estratégica.

En resumen, la planeación estratégica está estructurada en los siguientes componentes básicos: la misión, que implica precisar qué es lo que la organización hace y cuál es su razón de ser; definir su propósito o finalidad socioeconómica y qué negocio realiza, lo cual debe servir de referente para evaluar las actividades presentes y futuras. Esta formulación que debe ser comprendida y asumida por los directivos y trabajadores de la empresa, se trata de su visión de futuro, lo que desea conseguir la empresa, muestra de hacia dónde se dirigen sus objetivos e intereses, ello supone una posible reorientación del negocio de la empresa.

El diagnóstico estratégico posibilita realizar el análisis interno y externo, aspectos importantes para su proyección. La evaluación externa comprende: identificación y evaluación de tendencias y hechos competitivos, sociales, políticos, económicos y tecnológicos claves. El análisis interno, comprende la identificación de las fuerzas y aspectos débiles que tiene la empresa en cada área, expresadas en las variables. Generalmente las tendencias y hechos externos son factores que una organización no puede controlar mientras que los factores internos sí.

### **Rediseño de la estrategia de diversificación de servicios en la Unidad Empresarial de Base “Doña Nelly” Las Tunas**

La empresa tiene como Misión: asegurar la satisfacción de la demanda del consumidor, mediante un amplio y variado surtido de productos y servicios gastronómicos. Alto nivel competitivo en el mercado que garantiza el confort y elegancia que se espera e identifican su buen gusto.

Visión: ser un Complejo gastronómico líder en Las Tunas por tener el más alto nivel de respuesta a las expectativas de los consumidores, mediante el mayor, más actualizado y mejor surtido de línea de productos que crece y diversifica constantemente y el aseguramiento del mejor confort y excelentes condiciones para sus compras.

Como se aprecia para lograr el contenido expresado en la Misión y la Visión de esta organización, se requiere de la participación de todos los trabajadores, por lo que la dirección participativa es un enfoque esencial que se debe aplicar con creatividad por los directivos de la institución.

El estudio empírico realizado confirma que existe una proyección adecuada para diversificar los servicios de alimentación que ofrece la entidad, pero se identificaron algunas causas relacionadas con el problema científico que se investiga, entre ellas las siguientes:

- El 100% de los trabajadores no tienen toda la claridad de cuál es la misión y visión de la empresa y su nivel de implicación en su cumplimiento.
- La inestabilidad en el aseguramiento de las materias primas para desarrollar los procesos productivos desmotiva a los trabajadores a realizar una participación efectiva.
- Insuficiencias en el sistema de comunicación interna no favorecen la rapidez y efectividad de la información hacia los trabajadores en función de elevar su participación.
- Insuficiente actualización en los trabajadores sobre los contenidos y herramientas para la mejora de la prestación de servicios.
- Se requiere actualizar el sistema de estimulación de los trabajadores en función de lograr los cambios económicos que se exigen.
- En ocasiones prevalece la urgencia y la operatividad en la gestión de los servicios de la empresa.

Estos aspectos se tuvieron en cuenta para elaborar acciones que contribuyen a enriquecer y mejorar la planificación estratégica de la Unidad Empresarial de Base "Doña Nelly Las Tunas".

### **Acciones para la mejora de la planificación estratégica de la diversificación de servicios**

Se propone un conjunto de acciones que se sustentan en los fundamentos teóricos analizados e incluyen objetivos, tareas, responsables y plazos de cumplimiento que perfeccionan la planificación estratégica de la empresa.

Acción 1. Preparación de los directivos para desarrollar el proceso de diseño estratégico: incluye un objetivo para lograr la familiarización, la sensibilización y la capacitación de la alta dirección en el proceso estratégico. Se desarrollan dos tareas para la definición de los contenidos, la motivación, el compromiso y socialización del proceso de planificación y se desarrolla mediante talleres.

Acción 2. Formulación del diseño estratégico: esa acción permite precisar la misión (estado actual) y la visión (estado deseado), mediante una dinámica grupal se debate a

qué se dedica la Unidad Empresarial de Base “Doña Nelly Las Tunas” y qué actualización y correcciones requiere para ajustar ambos aspectos en la actualidad hasta el 2030.

Acción 3. Análisis estratégico de la empresa: se analiza el marco legal del sistema a través del estudio del ambiente externo definiendo las oportunidades y amenazas y en el ambiente interno se identifican las fortalezas y debilidades. Mediante talleres y lluvia de ideas se llega a consenso del listado de los elementos de la matriz DAFO y de la matriz de relaciones.

Acción 4. Definición objetivos estratégicos y estrategias: se determinan los objetivos estratégicos y las estrategias de la empresa como guías específicas de la alta dirección para lograr los objetivos generales y compartidos con los trabajadores, que deben redactarse teniendo cuenta la matriz DAFO y sobre esta base se definen las principales estrategias.

Acción 5. Definición de los planes: se elaboran las tareas en función de los objetivos y las estrategias y planes de acción que permitan concretar los objetivos institucionales. Se desarrolla mediante talleres dirigidos por el equipo de planificación. La aplicación práctica de las acciones y la consulta a especialistas permitieron actualizar el diseño estratégico como sigue:

Para complementar estas acciones se recomiendan la implementación de algunas medidas para fortalecer la dirección participativa en la organización, que se refieren a continuación:

- Lograr el compromiso y la motivación del 100% de los trabajadores con la misión, visión, metas, objetivos y tareas de la entidad.
- Alternar flexiblemente la centralización con la delegación de tareas vinculadas con el cumplimiento de los planes productivos de la organización.
- Actualizar los planes con los proveedores y planificar alternativas de abastecimiento de las materias primas para desarrollar los procesos productivos con motivación, compromiso y responsabilidad de todos los miembros de la organización.
- Perfeccionar el sistema de comunicación interna con la participación de todos los factores para favorecer la rapidez y el flujo de información en cada área de trabajo.
- Desarrollar acciones de capacitación para actualizar las necesidades de los trabajadores en los contenidos y herramientas de la dirección participativa.
- Actualizar el sistema de estimulación de los trabajadores en función de lograr los cambios económicos que se exigen con indicadores verificables y someterlos a aprobación por los colectivos laborales.
- Establecer las acciones necesarias para evitar la prevalencia en la dirección de las tareas urgentes y operativas sobre las que determinen los resultados estratégicos de la entidad y debatirla con los trabajadores y jefes de áreas.

Las acciones y medidas propuestas se deben aplicar con flexibilidad a partir de las características de los directivos, trabajadores y clientes, con el propósito de favorecer la participación activa reflexiva en las actividades que se programan. Para su planificación se sugiere precisar los objetivos, indicadores, responsables, participantes y plazos de cumplimiento. Los directivos de cada área de producción deben ofrecer niveles de ayuda y ejercer el control sistemático sin restar independencia, autonomía y creatividad a los participantes. Se deben actualizar los responsables, fechas de cumplimiento, participantes y resultados esperados en el sistema de planificación de la empresa.

La valoración de la pertinencia de las acciones propuestas se realizó mediante una encuesta a especialistas, todos vinculados al sector de los servicios y con preparación en el tema. Fue valoran la estructura y coherencia de los componentes como muy adecuada y su viabilidad en la Unidad Empresarial de Base “Doña Nelly Las Tunas”.

## CONCLUSIONES

La sistematización teórica de la gestión de servicios de alimentación y la planeación estratégica de su diversificación posibilitó fundamentar un conjunto de acciones para perfeccionar los servicios de la Unidad Empresarial de Base “Doña Nelly Las Tunas”, con el propósito de resolver las insuficiencias en la gestión de los servicios de esta entidad para satisfacer las necesidades de los clientes. Los especialistas consultados expresan en consenso de muy adecuado la pertinencia y factibilidad de la aplicación de estas acciones, de lo que se infiere constituye un valioso aporte práctico metodológico para mejorar los resultados integrales de la entidad.

## REFERENCIAS

Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: MacGraw Hill.

Asamblea Nacional Poder Popular. (2019). Constitución de la República de Cuba. *Gaceta Oficial de la República de Cuba* No.5. Extraordinaria. [Archivo PDF]. <http://www.gacetaoficial.gob.cu/>

Carrera, A. (2015). *Propuesta de un modelo de planificación por estrategias para la Empresa PC Audisys Solutions* (tesis de grado). Universidad Central del Ecuador. Quito, Ecuador.

Castellanos, L. (2015). *Estrategia y planificación estratégica*. Maracaibo: Ediciones IE.

Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Guerra, K. (2018). *Plan de negocio para un modelo de alimentación sustentable para instituciones de Educación Superior bajo los principios de economía circular - Caso de estudio Universidad Santo Tomás, Sede Villavicencio* [tesis de grado]. Universidad Santo Tomas. Bogotá, Colombia.

Kotler, P. (2000). *Dirección de Marketing*. Ciudad México: Prentice Hall.

Mayo, J.C y Fernández, L.C (2019). La evaluación de la calidad de los servicios y su contextualización en los servicios bancarios Las Tunas: *Revista Electrónica Innovación Tecnológica del Centro de Información y Gestión Tecnológica y Ambiental del CITMA de Las Tunas* 25(Número Especial).

- Ortega, I., Ortega, E. y Rodríguez, E. (2021). Administración de servicios de alimentación a colectividades desde el enfoque del nutriólogo. *Educación y Salud* 10(19), 179-187
- Ortega, I; Ortega, E. y Rodríguez, E. (2021) Administración de servicios de alimentación a colectividades desde el enfoque del nutriólogo. *Educación y Salud* 10(19), 179-187
- Partido Comunista de Cuba (2021). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026. VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba*. La Habana: Editora Empresa de Artes Gráficas Federico Engels. Recuperado de:  
<http://media.cubadebate.cu/wpcontent/uploads/2020/07/PDF-321.pdf>
- Partido Comunista de Cuba. (2016). *Resolución sobre Plan Nacional de desarrollo económico y social hasta el 2030: Propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos*. La Habana: Editora Política.
- Pino, L. y Bejar, S. (2008) Aspectos generales de la gestión de en un servicio de alimentación. *RENUT* 2(6), 248-255
- Quevedo, J. (2015). *Procedimiento para el diseño de servicios gastronómicos de restaurantes del municipio Las Tunas* [tesis de maestría inédita]. Universidad de Las Tunas, Las Tunas, Cuba.
- Reyes, Y. (2021). *Procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios gastronómicos del restaurante Chino de Las Tunas* [tesis de maestría inédita]. Universidad de Las Tunas, Las Tunas, Cuba.
- Vázquez, X. (2008). *Propuesta de una estrategia de diversificación a través de la introducción de una nueva línea de servicios en la empresa Microempresa familiar mexicana* [tesis de maestría]. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Monterrey, México.

## **DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTO DE MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES EN EMPRESA ESTRUCTURAS METÁLICAS DE LAS TUNAS "PACO CABRERA" METUNAS**

### **DIAGNOSIS OF THE MANAGEMENT OF RAW MATERIALS AND MATERIALS SUPPLY IN THE COMPANY ESTRUCTURAS METÁLICAS DE LAS TUNAS "PACO CABRERA" METUNAS**

Dianivis Bárbara Romero Miranda, [miranda@metunas.co.cu](mailto:miranda@metunas.co.cu)

#### **RESUMEN**

En las últimas décadas se han desarrollado nuevos estilos de gestión logística empresarial, las empresas cubanas se ven obligadas a incrementar la calidad y realizar estudios de la producción, así como del sistema logístico de aprovisionamiento. En este trabajo se identificaron insuficiencias en la gestión de aprovisionamiento de materias primas y materiales de la Empresa de Estructuras Metálicas de Las Tunas "Paco Cabrera" METUNAS, que conllevaron a la necesidad de un diagnóstico que muestre la cuantía de las deficiencias detectadas para así erradicar y contribuir a mejoras del sistema logístico. Para su solución se proponen tres dimensiones conformados por diez indicadores, la evaluación de los indicadores contenidos en las dimensiones se realizaron a partir de la aplicación de diferentes métodos e instrumentos, entre ellos, encuestas a trabajadores de distintas áreas de la empresa y entrevistas a directivos. Su aplicación y el análisis de los resultados obtenidos posibilitaron identificar las principales fortalezas e insuficiencias de la gestión de aprovisionamiento en la referida empresa. La aplicación del método criterio de especialistas posibilitó valorar de pertinente el diagnóstico realizado, considerando que los resultados contribuirán a la mejora del sistema logístico de aprovisionamiento.

**PALABRAS CLAVES:** aprovisionamiento, logística, diagnóstico.

#### **ABSTRACT**

In the last decades, new styles of business logistics management have been developed, Cuban companies are forced to increase quality and carry out studies of production, as well as of the logistic supply system. In this work, inadequacies were identified in the management of raw materials and materials supply of the Metallic Structures Enterprise of Las Tunas "Paco Cabrera" METUNAS, which led to the need for a diagnosis that shows the amount of the deficiencies detected in order to eradicate and contribute to improvements in the logistics system. The evaluation of the indicators contained in the dimensions was carried out from the application of different methods and instruments, among them, surveys to workers from different areas of the company and interviews to managers. Their application and the analysis of the results obtained made it possible to identify the main strengths and weaknesses of the company's procurement management. The application of the specialists' criterion method made it possible to assess the pertinence of the diagnosis carried out, considering that the results will contribute to the improvement of the logistic supply system.

**KEY WORDS:** procurement, logistics, diagnostics.

## INTRODUCCIÓN

La nueva realidad competitiva presenta un campo de batalla donde la flexibilidad, la velocidad de llegada al mercado y la productividad, resultan variables claves que determinan la permanencia de las empresas en los mercados. Y es aquí donde la logística juega un papel crucial, a partir del manejo eficiente del flujo de bienes y servicios hacia el consumidor final.

En Cuba, se ha ido realizando un proceso de perfeccionamiento, que exige a las organizaciones cambios de modelos que se contraponen con los enfoques tradicionales basados en la realización de funciones concebidas de forma aislada. De manera que, sea posible fomentar el enfoque integrador de todos los grupos actuantes como la vía más eficaz para la consecución de los objetivos empresariales.

Las actuales acciones de reordenamiento y control, como las acciones constructivas, productivas, entre otras, han dado un giro a las actividades logísticas del país, siendo las más significativas: los volúmenes de mercancías a manipular, transporte y almacenamiento, lo que impone una reorganización de las redes logísticas que den respuesta al incremento de la actividad. Sin perder de vista la prestación de servicios con alto valor y la revitalización de la infraestructura doméstica de la población cubana asimilando a su vez, la estabilización del turismo y el incremento esperado del mismo.

En este contexto, el Decreto 281/07, en su artículo 230, establece la implantación de un sistema de aprovisionamiento en las empresas que garantice entre otros aspectos: evitar la escasez de los productos, reducir al mínimo el costo del transporte, obtener un bien en un tiempo mínimo o almacenaje mínimo de bienes (en tiempo y cantidad) y reducción al mínimo las existencias de producciones. (Consejo de Ministros, 2007).

En los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el periodo 2021-2026, específicamente en el Lineamiento 142 se establece: “avanzar en el desarrollo de la Industria Metalmeccánica, potenciando la producción de bienes de capital y la fabricación y recuperación de piezas de repuesto y herramientas” (PCC, 2021, p.77).

Por su parte, el Lineamiento 7 concibe:

Alcanzar mayores niveles de productividad, eficacia y eficiencia en todos los sectores de la economía a partir de elevar el impacto de la ciencia, la tecnología y la innovación en el desarrollo económico y social, así como de la adopción de nuevos patrones de utilización de los factores productivos, modelos gerenciales y de organización de la producción. (PCC, 2021, p.58)

La Empresa de Estructuras Metálicas de Las Tunas "Paco Cabrera" METUNAS, subordinada al Grupo Empresarial de la Industria Sideromeccánica "GESIME", y perteneciente al Ministerio de Industria, tiene como objeto social producir y comercializar estructuras metálicas y perfiles conformados en frío, así como el resto de los componentes de terminación, mediante la Resolución 111/2018 emitida por el Grupo Empresarial. Una vez expuesto lo anterior se define como objetivo del trabajo diagnosticar la gestión de aprovisionamiento de materias primas y materiales en la Empresa de Estructuras Metálicas de Las Tunas "Paco Cabrera" METUNAS.

## **Resultados del diagnóstico de la gestión de aprovisionamiento de materias primas y materiales en METUNAS**

Para el diagnóstico de la gestión de aprovisionamiento de materias primas y materiales en la Empresa de Estructuras Metálicas de Las Tunas “Paco Cabrera”, se consideraron las tres dimensiones siguientes: gestión de compras, almacenamiento y gestión de inventarios según Martínez (2014). Basado en el estudio de la bibliografía consultada en cada una de las dimensiones se determinaron una serie de indicadores.

En la dimensión del estado de Gestión de compras se determinaron los indicadores: identificación de necesidades, selección de fuentes aprovisionamiento, emisión y seguimiento de pedidos, recepción e inspección, aprobación y pago de facturas y control de resultados.

Para evaluar la dimensión del estado Almacenamiento se determinaron los indicadores: descarga y manipulación de los productos, almacenamiento y conservación, entrega del producto.

Para evaluar la dimensión del estado de Gestión de inventarios se determinó un solo indicador: control de Inventario.

El proceso de diagnóstico se diseñó a partir de la concepción de una matriz. Para evaluar cada uno de los indicadores se emplearon diferentes instrumentos. Con el objetivo de constatar aspectos relacionados con la gestión de compra, se procedió al diseño de una encuesta a especialistas y gestores de la dirección de logística y transporte de la empresa. Se diseñó además la encuesta a almaceneros de la empresa con el objetivo de constatar, aspectos relacionados con el almacenamiento.

Se elaboró igualmente una encuesta a especialistas de la dirección de contabilidad y finanzas de la Empresa con el objetivo de constatar, aspectos relacionados con la gestión de compra, almacenamiento y la gestión de inventarios. Se procedió al diseño de una entrevista a directivos de la empresa con el objetivo de identificar criterios de los directivos acerca de la gestión de compra, almacenamiento y la gestión de inventarios. Para evaluar el estado de los indicadores se elaboró una escala en la que se determinan criterios de medida de acuerdo con los criterios de evaluación: muy adecuado, adecuado y poco adecuado.

La encuesta a especialistas y gestores de compra del área logística de la empresa Metunas, se aplicó a un total de siete trabajadores los que representan el 100% de la población. Como elementos más significativos la aplicación de este instrumento por indicador se obtuvo lo siguiente:

El 71% de los encuestados considera que generalmente se tiene en cuenta las existencias en almacenes y los planes productivos y de venta de la entidad para identificar las necesidades de aprovisionamiento. El 57% opina que para el proceso de compra de las materias primas y materiales se tiene identificado un grupo de proveedores que sean conocidos. Por otra parte, el 57% coincide en que generalmente, los proveedores que se eligen satisfagan las necesidades de la entidad y el 71 % asegura que generalmente, las relaciones comerciales con los proveedores son estables.

El 57% de los encuestados considera que generalmente se emplean y aplican los mecanismos existentes para emitir y darles seguimiento a los pedidos de compra de materia prima y materiales a los proveedores. Por otra parte, el 57 % coincide en que generalmente los plazos de entrega de los pedidos cumplen y están acordes a las necesidades de la empresa. El 100% de los encuestados expone que cuando se adquieren materias primas y materiales, se realiza un proceso de inspección de calidad a los productos recibidos.

Por otra parte, el 100% asume que cuando se realiza la compra de materias primas y materiales, las facturas que respaldan dichas compras son presentadas en las instancias establecidas para aprobar su pago y para la realización del pago a los proveedores, el área de finanzas recibe los informes de recepción, facturas y las solicitudes de pago.

Asimismo el 100% consideró que cuando se recibe un producto (materias primas y materiales), su descarga y manipulación se ejecuta según las especificaciones previstas por el fabricante y de acuerdo con lo establecido en la legislación vigente. Por otra parte, el 78% plantea que las materias primas y materiales almacenados se identifican correctamente, mientras que el 56% considera que, generalmente las materias primas y materiales se clasifican, se almacenan y se conservan en locales que cumplen con los requisitos para dicho propósito.

El 70% de los encuestados, expresó que, generalmente, se tiene en cuenta las existencias en almacenes y los planes productivos y de venta de la entidad para identificar las necesidades de aprovisionamiento. El 70% considera que el proceso de compra de las materias primas y materiales debe tener identificado un grupo de proveedores conocidos. Mientras que el 60% converge en que, generalmente los proveedores que se eligen satisfacen las necesidades de la entidad y el 80% coincide en que generalmente, las relaciones comerciales con los proveedores son estables.

El 70% de los encuestados también opinó que se emplean y aplican los mecanismos existentes para emitir y darles seguimiento a los pedidos de compra de materia prima y materiales a los proveedores. Por otra parte, el 80% de los encuestados coincidió en que, generalmente, los plazos de entrega de los pedidos cumplen y se corresponden con las necesidades de la empresa. El 100% en que cuando se adquieren materias primas y materiales, se realiza un proceso de inspección de calidad a los productos recibidos. El 100% opinó que cuando se realiza la compra de materias primas y materiales, las facturas que respaldan dichas compras son presentadas en las instancias establecidas para aprobar su pago y que, para la realización del pago a los proveedores, el departamento de finanzas recibe los informes de recepción, facturas y solicitudes de pago.

La encuesta a almaceneros de la Empresa de Estructuras Metálicas de Las Tunas Paco Cabrera" Metunas, se le aplicó a un total de nueve trabajadores los que representan el 100% de la población. La aplicación de este instrumento arrojó como datos más significativos los siguientes:

El 100% de los encuestados considera que cuando se recibe un producto (materias primas y materiales), su descarga y manipulación se ejecuta según las especificaciones previstas por el fabricante y de acuerdo con la legislación vigente. El 78 % opina que las

materias primas y materiales almacenados se identifican correctamente, el 56 %, que generalmente, las materias primas, materiales se clasifican, se almacenan y se conservan en locales que cumplen con los requisitos para dicho propósito. Por su parte, el 56 % de los encuestados plantea que se realiza el despacho de acuerdo a lo especificado en el vale de entrega o devolución.

En el caso de la encuesta a especialistas de la dirección de Contabilidad y Finanzas de la Empresa de Estructuras Metálicas de Las Tunas "Paco Cabrera" Metunas se aplicó a una muestra de 10 trabajadores, los aspectos más significativos arrojados por la aplicación de este instrumento son:

El 70 % de los encuestados considera, que generalmente, se tiene en cuenta las existencias en almacenes y los planes productivos y de venta de la entidad para identificar las necesidades de aprovisionamiento y el 70 %, que para el proceso de compra de las materias primas y materiales se tiene identificado un grupo de proveedores que sean conocidos. El 60 % coincide en que, generalmente, los proveedores que se eligen satisfacen las necesidades de la entidad y el 80 % expresa que las relaciones comerciales con los proveedores son estables.

El 70 % de los encuestados opinó, que generalmente, se emplean y aplican los mecanismos existentes para emitir y darles seguimiento a los pedidos de compra de materia prima y materiales a los proveedores. El 80% de los encuestados plantea, que generalmente, los plazos de entrega de los pedidos cumplen y están acordes a las necesidades de la empresa, aunque un por ciento considerable concuerda en que pocas veces los plazos de entrega de los pedidos cumplen y están acordes a las necesidades de la empresa. Para el 100 % de los encuestados, cuando se adquieren materias primas y materiales, se realiza un proceso de inspección de calidad a los productos recibidos, se verifica que las cantidades recibidas estén de acuerdo a lo pactado en el contrato y cuando los productos adquiridos no cumplen con lo pactado en torno a la cantidad y la condición del material, se realizan las respectivas reclamaciones comerciales.

El 100 % de los encuestados es del criterio que cuando se realiza la compra de materias primas y materiales, las facturas que respaldan dichas compras son presentadas en las instancias establecidas para aprobar su pago y para la realización del pago a los proveedores, que el área de finanzas recibe los informes de recepción, facturas y las solicitudes de pago. El 80% considera que, en su generalidad, cuando existen reclamaciones o incidencias con los proveedores, estas se registran y se tipifican para un mayor control. Por su parte el 70 % expresa que se realizan evaluaciones periódicas de los proveedores por lo que se evalúa de adecuado. El 80 % de los encuestados coincide en que cuando se recibe un producto (materias primas y materiales), su descarga y manipulación se ejecuta según las especificaciones previstas por el fabricante y de acuerdo a lo establecido en la legislación vigente.

Por otra parte el 80 % es del criterio que las materias primas y materiales almacenados se identifican correctamente. El 70 % opina que las materias primas, materiales se clasifican, se almacenan y se conservan en locales que cumplen con los requisitos para dicho propósito y el 60% expresa que se realiza el despacho de acuerdo a lo especificado en el vale de entrega o devolución. El 100 % de los encuestados

consideran que se realiza una actualización sistemática del inventario de las materias primas y materiales en el almacén. Por su parte el 90% plantea que se hace, a partir de los índices de consumo establecidos y teniendo en cuenta los niveles de inventario de las materias primas y materiales en los niveles de inventario de las materias primas y materiales.

Los directivos ofrecieron valiosas opiniones en la entrevista que se les realizó. Tres de los directivos consideran que generalmente se tiene en cuenta las existencias en almacenes y los planes productivos y de venta de la entidad para identificar las necesidades de aprovisionamiento. Tres de los entrevistados expresan que para el proceso de compra de las materias primas y materiales se tiene identificado un grupo de proveedores ya conocidos. Igual número coincide en que los proveedores que se eligen satisfacen las necesidades de la entidad y que las relaciones comerciales con los proveedores son estables.

Todos los entrevistados plantean que existen mecanismos en la entidad para emitir y darles seguimiento a los pedidos de compra de materia prima y materiales a los proveedores. De ellos, tres coinciden en que se emplean y aplican los mecanismos existentes para emitir y darles seguimiento a los pedidos de compra de materia prima y materiales a los proveedores. Que además, pocas veces los plazos de entrega de los pedidos se cumplen y se corresponden con las necesidades de la empresa.

Así, el procesamiento de los datos obtenidos en la aplicación de los instrumentos, permitió constatar el estado de los indicadores y determinar su evaluación parcial en cada instrumento. Teniendo en cuenta los resultados alcanzados, se diseñó una escala que permitió integrar la evaluación de cada indicador mediante la triangulación de las evaluaciones parciales alcanzadas en cada uno de los instrumentos de forma integrada lo que favoreció la evaluación integral del estado del indicador: Identificación de necesidades en los diferentes instrumentos, fue evaluado como adecuado.

Por otra parte, al integrar las evaluaciones parciales se evalúa la Selección de fuentes aprovisionamiento como adecuado. Asimismo, el indicador: emisión y seguimiento de pedidos luego de integrar las evaluaciones del indicador en los instrumentos aplicados se evalúa como adecuado. La integración de las evaluaciones parciales sobre el estado del indicador: Recepción e inspección permite evaluar al mismo también se evalúa como muy adecuado. Al integrar las evaluaciones parciales se evalúa la aprobación y pago de facturas como muy adecuado. El indicador: Control de resultados luego de integrar las evaluaciones del indicador en los instrumentos aplicados se evalúa como adecuado.

Después de evaluados los indicadores: Identificación de necesidades, selección de fuentes aprovisionamiento, emisión y seguimiento de pedidos, recepción e inspección, aprobación y pago de facturas y control de resultados, se procedió posteriormente a evaluar la dimensión: gestión de compras con el empleo de una escala elaborada al efecto. De acuerdo con los resultados de los indicadores la dimensión gestión de compras fue evaluada como adecuado.

El indicador: descarga y manipulación de los productos luego de integrar las evaluaciones del indicador en los instrumentos aplicados se evalúa como muy adecuado. La integración de las evaluaciones parciales sobre el estado del indicador:

almacenamiento y conservación en los diferentes instrumentos, permite evaluar al mismo como adecuado. Por su parte luego de integrar las evaluaciones del indicador: entrega del producto en los instrumentos aplicados se evalúa como muy adecuado. Luego de evaluar los indicadores: descarga y manipulación de los productos, almacenamiento y conservación y entrega del producto. Se llevó a cabo la evaluación del almacenamiento como dimensión. De acuerdo con los resultados de los indicadores evaluados, la dimensión fue evaluada como muy adecuada.

El indicador: Control de Inventario luego de integrar las evaluaciones del indicador en los instrumentos aplicados se evalúa como adecuado lo que permite evaluar la dimensión: gestión de inventarios como Adecuado.

Como síntesis del diagnóstico realizado se pudo constar como principales potencialidades de la gestión de aprovisionamiento en la Empresa de Estructuras Metálicas de Las Tunas "Paco Cabrera" METUNAS las siguientes:

- La entidad para el proceso de compra de las materias primas y materiales tiene identificado un grupo de proveedores conocidos.
- La entidad cuenta con mecanismos para emitir y darles seguimiento a los pedidos de compra de materia prima y materiales a los proveedores.
- Cuando se adquieren materias primas y materiales se realiza un proceso de inspección de calidad a los productos recibidos, se verifica que las cantidades recibidas estén de acuerdo a lo pactado en el contrato.
- Cuando los productos adquiridos no cumplen con lo pactado en torno a la cantidad y la condición del material, se realizan las respectivas reclamaciones comerciales.
- Cuando se realiza la compra de materias primas y materiales, las facturas que respaldan dichas compras son presentadas en las instancias establecidas para aprobar su pago a través de informes de recepción, facturas y solicitudes de pago.
- Los despachos se realizan de acuerdo a lo especificado en el vale de entrega o devolución.
- Se realiza una actualización sistemática del inventario de las materias primas y materiales en el almacén.

Como principales debilidades identificadas mediante el diagnóstico de la gestión de aprovisionamiento en la Empresa de Estructuras Metálicas de Las Tunas "Paco Cabrera" METUNAS son las siguientes:

- No siempre se tienen en cuenta las existencias en almacenes y los planes productivos y de venta de la entidad, para identificar las necesidades de aprovisionamiento.
- Los proveedores que se eligen, no siempre satisfacen las necesidades de la entidad, sobre todo en el caso de las materias primas y materiales importados.

- No siempre se emplean y aplican los mecanismos existentes para emitir y darles seguimiento a los pedidos de compra de materia prima y materiales a los proveedores.
- En algunas ocasiones, los plazos de entrega de los pedidos no cumplen y no se corresponden con las necesidades de la empresa haciendo énfasis sobre todo en el caso de los productos importados.
- No siempre se registran y se tipifican reclamaciones o incidencias con los proveedores, para su mayor control.
- En algunas ocasiones no se realizan evaluaciones periódicas de los proveedores.
- No siempre las materias primas y materiales se almacenan y se conservan en locales que cumplen con los requisitos para dicho propósito.

## CONCLUSIONES

El diseño de los instrumentos se concibió a partir de la determinación de dimensiones e indicadores que operacionalizan el diagnóstico de la gestión de aprovisionamiento, así como su correlación. Se diseñaron y aplicaron encuestas a trabajadores de distintas áreas de la empresa y se aplicó una entrevista a los directivos. El análisis de la información obtenida a partir de los instrumentos aplicados posibilitó determinar el estado de cada una de las dimensiones e indicadores y consecuentemente, identificar las principales potencialidades e insuficiencias de la gestión de aprovisionamiento materias primas y materiales en la Empresa de Estructuras Metálicas de Las Tunas "Paco Cabrera" METUNAS. El diagnóstico realizado evidencia las fortalezas y debilidades existentes en la gestión de aprovisionamiento materias primas y materiales en la Empresa de Estructuras Metálicas de Las Tunas "Paco Cabrera" METUNAS. El proceso de aplicación de los instrumentos diseñados para el diagnóstico posibilitó obtener información fiable y válida relacionada con la gestión de aprovisionamiento en METUNAS para la toma oportuna de decisiones.

## REFERENCIAS

- Consejo de Ministros de la República de Cuba. *Decreto 281 "Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión Empresarial Estatal"*. Ciudad de la Habana: Consejo de Estado.
- Grupo Empresarial de la Industria Sideromecánica. (2018). *Resolución 111 "Constitución de la Empresa de Estructuras Metálicas de Las Tunas "Paco Cabrera" METUNAS*. La Habana: Autor.
- Martínez, O. (2014). *Procedimiento para la gestión de aprovisionamiento de materias primas y materiales en la empresa de aceros inoxidables de Las Tunas* [tesis de maestría inédita]. Universidad de las Tunas, Las Tunas, Cuba.
- Partido Comunista de Cuba. (2021). *Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026*. La Habana: Consejo de Estado.

## **DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA DEL SERVICIO DE PROVISIÓN DE AGUA EN LA EMPRESA DE APROVECHAMIENTO HIDRÁULICO DE LAS TUNAS**

### **DETERMINATION OF THE DEMAND FOR THE WATER SUPPLY SERVICE IN THE COMPANY OF HYDRAULIC DEVELOPMENT OF LAS TUNAS**

Elizabeth Pupo González, [elizabeth@ltu.giat.cu](mailto:elizabeth@ltu.giat.cu)

Luis Manuel Pérez Proenza, [luispp@ult.edu.cu](mailto:luispp@ult.edu.cu)

#### **RESUMEN**

Una correcta identificación que se realice de la demanda del servicio provisión de agua, depende del desarrollo económico a corto, mediano o largo plazo de una empresa en específico y en general de la economía de un país. Las organizaciones empresariales cubanas están llamadas a insertarse en el contexto actual en que se desenvuelve la economía de nuestro territorio, dentro de estas se encuentra la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico (EAH) de Las Tunas. Para llevar a cabo la presente investigación se desarrollaron varios métodos y técnicas esenciales para determinar las insuficiencias que limitan el desarrollo económico de la empresa, tales como, la observación, la revisión documental, la entrevista y la dinámica grupal, detectándose que la falta de información, comunicación y su veracidad por parte de los usuarios y la empresa, afectan de manera esencial la calidad de dicho servicio y del desarrollo socio económico del territorio. Esta investigación se propone como objetivo diseñar un procedimiento para la identificación de la demanda de provisión de agua, lo que constituirá una herramienta útil que contribuirá a elevar la eficiencia y calidad de este servicio, la satisfacción de los clientes y un mejor desarrollo económico de la empresa. El procedimiento propuesto da respuesta a las insuficiencias que se manifiestan en la prestación del servicio, así como una mejor planificación técnico económica, lo que permite incrementar la eficiencia y eficacia de este servicio en la empresa.

**PALABRAS CLAVES:** identificación, demanda, provisión de agua.

#### **ABSTRACT**

A correct identification of the demand for water supply services depends on the short, medium or long term economic development of a specific company and, in general, of a country's economy. Cuban business organizations are called to insert themselves in the current context in which the economy of our territory develops, among these is the Empresa de Aprovechamiento Hidráulico (EAH) of Las Tunas. To carry out this research, several methods and essential techniques were developed to determine the insufficiencies that limit the economic development of the company, such as observation, documentary review, interview and group dynamics, detecting that the lack of information, communication and its veracity on the part of the users and the company, affect in an essential way the quality of this service and the socio-economic development of the territory. The objective of this research is to design a procedure for the identification of the water supply demand, which will be a useful tool that will contribute to increase the efficiency and quality of this service, the satisfaction of the clients and a better economic development of the company. The proposed procedure

provides a response to the shortcomings in the provision of the service, as well as a better technical and economic planning, which allows increasing the efficiency and effectiveness of this service in the company.

**KEY WORDS:** identification, demand, water supply.

## **INTRODUCCIÓN**

El mundo hoy se enfrenta a una economía y un comercio muy competitivo, con manifestaciones que condicionan y obligan a las compañías a adecuar, reorientar y adaptarse a las nuevas exigencias de los clientes y el entorno. Las grandes compañías de los países desarrollados reconocen la necesidad de mejorar las capacidades de gestión del servicio. La mayoría de las economías más poderosas del planeta están constituidas mayoritariamente por la rama de los servicios.

Por los cambios que impone la economía actual, la gestión del servicio cobra fuerza cada vez más como una estrategia de negocio, para aumentar y mantener la lealtad de los consumidores. En la actualidad, dar un buen servicio puede ser decisivo para que la empresa sea competitiva, convirtiéndose en un proceso vital para el buen desempeño en el sistema empresarial. La eficiencia de los departamentos de gestión de los servicios se ha vuelto una piedra angular en las empresas.

A pesar de las barreras y consecuencias que trae consigo el bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por los Estados Unidos de América, el cual reduce el espacio económico internacional en el que Cuba puede operar, los empresarios cubanos buscan alternativas de crecimiento con el objetivo de lograr una adecuada inserción en el mercado mundial.

El ritmo de recuperación, consolidación y desarrollo de la economía cubana es parte de un proceso integral de perfeccionamiento de todas las instituciones, la sociedad, y el sistema empresarial, a fin de mantener y desarrollar las conquistas alcanzadas. Los enfoques modernos de gestión, han confirmado la necesidad de conocer con suficiente claridad las necesidades de sus clientes, así como el nivel de satisfacción logrado por ellos al consumir el producto o servicio ofrecido. La orientación hacia nuevos modelos de gestión garantizan altos niveles de productividad y eficiencia.

En tal sentido, el informe presentado al VI Congreso del Partido Comunista de Cuba expresa: “Las empresas deben definir claramente las facultades, los instrumentos financieros a utilizar para dirigir la producción de bienes y servicios. Se hará más flexible su objeto social para que puedan desplegar al máximo sus potencialidades, según lo normado” (PCC, 2011, p.11).

Una adecuada identificación de la demanda, proporciona a las empresas información valiosa que permite una acertada toma de decisiones sobre su potencial en su mercado actual y en otros mercados, además de planificar con mayor exactitud para un mayor desarrollo de la empresa. Para lograrlo, es necesario una acertada identificación del servicio de provisión de agua, para lo cual se propone realizar un procedimiento que permita satisfacer las necesidades de la economía y la sociedad.

El agua es un recurso natural renovable, a diferencia de otros que se planifican anualmente, y que constituyen insumos del plan nacional de la economía. La única

fuentes renovables de agua en el país, es la lluvia que cae de manera no uniforme en la geografía y el tiempo. En el país existen dos períodos bien diferenciados: el lluvioso y el menos lluvioso o seco.

El Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos ejerce su función reguladora en cumplimiento de lo dispuesto en los instrumentos legales desde el momento de su elaboración, habida cuenta de las puntualizaciones que realiza sobre las disponibilidades anuales de agua en las cuencas superficiales y subterráneas.

### **Caracterización del proceso de demanda de provisión de agua**

La Empresa de Aprovechamiento de los Recursos Hidráulicos de Las Tunas (EAH), la cual se rige por la Ley 124 de las aguas terrestres fue puesta en vigor a partir del mes de enero del 2018. Es la rectora en la provisión y estudio de calidad de aguas superficiales y subterráneas al sector empresarial y público, teniendo entre sus prioridades: materializar el plan hidráulico nacional que garantice la contabilidad, eficiencia y sostenibilidad en el uso del agua; perfeccionar los sistemas de control, mejorar la eficiencia económica y ejecutar con racionalidad el presupuesto del Estado. La EAH está constituida por Complejos Hidráulicos (CH) y una Dirección Técnica (DT), los cuales intervienen de forma directa con el servicio de provisión de agua.

La EAH aplica el perfeccionamiento empresarial desde el año 2001, inspirada desde entonces, en un proceso de cambios y transformaciones en los métodos y estilos de dirección, estructuras, descentralización de recursos y funciones, capacitación y preparación de los trabajadores. Logra así, una dirección participativa donde se prioriza la vinculación de los resultados individuales y organizacionales, sobre la base de la confianza mutua, la comunicación abierta y la cooperación. Tiene definido como objeto social, brindar servicios de planificación, monitoreo, provisión y control de las aguas terrestres. Y tiene como actividades secundarias:

- Prestar servicios técnicos vinculados a la gestión y control de las aguas terrestres.
- Ejecutar servicios de construcción y mantenimiento a las obras de la infraestructura hidráulica u otras.
- Brindar servicios de derecho de uso de las aguas terrestres a los usuarios y el vertimiento generado.
- Alquiler de equipos de construcción, transportes especializados y complementarios.
- Comercializar de forma mayorista, productos agropecuarios a los trabajadores de la empresa.
- Vender materia prima recuperable e inventarios ociosos a las entidades autorizadas.
- Cultivo y comercialización de forma mayorista de especies de agua dulce, obtenidos en embalses administrados por la entidad.

La EAH tiene como misión administrar y gestionar las aguas terrestres, con un capital humano competente y satisfecho, para ofrecer servicios de planificación, monitoreo,

provisión y control y mantenimiento a la infraestructura hidráulica con la calidad requerida, que satisface a los usuarios, la sociedad, la economía, la salud y el medio ambiente, comprometidos con la mejora continua de su visión. Aspira a ser reconocida como la empresa líder en la gestión integrada de las aguas terrestres a nivel nacional e internacional, con un capital humano competente y motivado, que satisface las expectativas de los usuarios, proveedores y todos los grupos de interés relacionados con esta institución.

El Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH) y específicamente para la OSDE Gestión Integrada de las Aguas Terrestres (GIAT) a la cual pertenece la EAH, dirige la gestión del servicio de provisión de agua a partir de la implementación de documentos rectores. Entre ellos, la Resolución No.170 del 2012: Reglamento para la elaboración del balance de agua, establecido para este proceso, es de vital para la caracterización del servicio de provisión de agua, realizada en un período comprendido entre los primeros seis meses del año 2022, además de la Ley 124 de las Aguas Terrestres aprobada en el 2017.

Para ello, se efectuó la observación de este proceso, así como, la consulta de metodologías, resoluciones e indicaciones del nivel superior que conllevan al proceso de balance de demanda para este período y se tuvo en cuenta los cambios implementados a partir de la puesta en práctica de la Tarea Ordenamiento, así como los análisis recogidos en actas de Consejos de dirección y Consejos técnicos.

Partiendo de lo planteado, en revisión realizada antes de iniciar el proceso de la demanda de provisión de agua para la elaboración del Plan técnico económico y en correspondencia, con las transformaciones que están ocurriendo en el país a través de la Tarea Ordenamiento, en que las tarifas del servicio por tipo de agua, han sufrido modificaciones varias veces.

Luego de realizadas las entrevistas con algunos clientes, a especialistas de gestión de recursos hídricos, revisados los documentos e indicaciones recibidas por el órgano rector, además del análisis realizados a los servicios contable de la entidad se identificaron las siguientes deficiencias:

- No existe una adecuada capacitación por parte de la empresa con los clientes para la solicitud de servicio de agua.
- Falta de precisión en los datos que se exigen para la captación de la demanda de los usuarios de agua.
- Existencia de usuarios que consumen agua sin estar demandada.

A partir de estas insuficiencias, se propone la elaboración de un procedimiento para la identificación de la demanda de provisión de agua del Empresa de Aprovechamiento Hidráulico Las Tunas.

El servicio de provisión de agua, constituye un proceso complejo que conduce el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos, que representa el principal instrumento para materializar la gestión integrada del agua en el país, en función de garantizar la protección del medio ambiente a través de acciones ejecutadas para proveer al usuario

del servicio solicitado, desde los puntos de entrega para la realización de sus actividades en función de satisfacer las demandas realizadas.

### **Identificación de la demanda de provisión de agua de la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico Las Tunas**

El balance de agua tiene las siguientes características:

- Su ejecución está regida por el calendario que emite el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos anualmente, de modo que coincida con el período de la elaboración de los planes anuales de las entidades económicas y sociales.
- Es un instrumento de planificación que permite constatar la eficiencia del consumo estatal y privado, respecto a la disponibilidad del recurso agua.
- Exige la conciliación de intereses de todas las ramas de la economía y de la sociedad para acceder a las distintas fuentes de agua a las cuales están vinculadas.
- Requiere del análisis de las demandas y su correlación con las disponibilidades físicas que dependen del comportamiento de las lluvias y el estado técnico de las fuentes suministradoras, la discusión, la fundamentación y la asignación de volúmenes de agua para satisfacer las necesidades planteadas, sin violar las condiciones y restricciones de explotación de las fuentes.

Las Empresas de Aprovechamiento Hidráulico revisan y analizan las demandas presentadas por las entidades usuarias, teniendo en cuenta los criterios técnicos y las premisas siguientes:

- Probabilidad de precipitaciones y balance del año en curso.
- Argumentaciones de los incrementos o disminuciones sustanciales.
- Los consumos reales históricos de los últimos cinco años.
- Los niveles de actividad.
- Cumplimiento de las normas de consumos aprobadas.
- Las inversiones realizadas en los sistemas de las entidades usuarias para mejorar su eficiencia.

### **Balance de agua de EAH de Las Tunas**

Se inicia el balance de agua, con un pronóstico preliminar de las disponibilidades de las fuentes de agua superficial reguladas administradas por el INRH y las fuentes de agua subterráneas, cuyo objetivo es poner en conocimiento del usuario, posibles afectaciones en sus necesidades de agua.

Se realizan reuniones con todos los usuarios, organismos y entidades provinciales, convocadas por la Delegación Provincial de Recursos Hidráulicos (DPRH), donde se le explican las indicaciones, requisitos y disponibilidades de agua para el próximo año y se les entregan formularios para el llenado y fundamentación del consumo de agua.

En estos modelos se reflejan las actividades específicas para el uso deseado, niveles de actividad (cantidades), índices de consumo, producción esperada, fuentes solicitadas, desglose de los volúmenes trimestrales y mensuales al dorso.

De esta manera, se receptionan las demandas del consumo de agua de los usuarios, por la especialista o el técnico, para su revisión, ordenamiento y procesamiento primario. Se realiza el análisis de disponibilidad por fuente, para la toma de decisiones, e introducen la información en la base de datos.

La propuesta de balance de agua provincial, es presentada a la Delegación Provincial de Recursos Hidráulicos (DPRH) para su revisión y luego OSDE GIAT según cronograma. Una vez aprobado el balance de agua por el presidente del INRH, se procede a la realización del servicio de provisión de agua, que se circunscribe al suministro de las aguas superficiales reguladas y compensadas administradas por el INRH y se realiza desde los embalses aislados o desde los conjuntos de obras que conforman un sistema hidráulico, que incluyen además, obras de derivación y conducción por canales magistrales hasta los sistemas de los usuarios.

### **Provisión de agua de la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico Las Tunas**

El servicio de provisión de agua parte del sistema de trabajo de los puntos hidrométricos para el control de la explotación, instructivo que indica al jefe de obra las prioridades para su labor.

El jefe de obra inicia en conjunto con el usuario la recepción de la solicitud de agua para el período operativo (decena) en el lugar desde donde se realiza el suministro, ya sea un embalse, derivadora o canales.

Luego de aprobada la demanda para el año se procede a realizar la contratación a los usuarios por cada uno de los servicios y según la demanda solicitada por los clientes para los diferentes servicios y los planes de producción, dando pie a la elaboración del Plan técnico económico en función del desarrollo de la empresa.

### **CONCLUSIONES**

La caracterización del servicio de provisión de agua en la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico Las Tunas, permitió ratificar que la inadecuada gestión de la identificación de la demanda, así como la mala calidad de la información que emiten los clientes, ha presentado grandes dificultades, justificando la necesidad de un procedimiento que propicie una adecuada identificación de la información que deben emitir los usuarios para una mejor gestión del servicio. La determinación de un procedimiento constituye una herramienta muy útil y de fácil entendimiento para su aplicación con vistas a un mejor manejo del recurso agua y un mayor desarrollo económico de la empresa.

### **REFERENCIAS**

Asamblea Nacional del Poder Popular. (2017). Ley 124 de las Aguas Terrestres. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*. No. 51. Extraordinaria. Recuperado de <http://www.cubadebate.cu/noticias/2017/07/14parlamento-cubano-aprueba-ley-de-las-aguas-terrestres/>

Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos. (2012). Resolución 170. Reglamento para la elaboración del Balance de Agua *Gaceta Oficial de la República de Cuba*. No.59. Ordinaria. Recuperado de: <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/resolucion-170-de-2012-de-instituto-nacional-de-recursos-hidraulicos>

Partido Comunista de Cuba. (2011). *Informe del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba*. La Habana: Editora Política.

## ANEXOS

### ANEXO 1. MODELO ÚNICO PARA LA DEMANDA DE AGUA. PRE – GATM - 01/01

Anexo 1: Modelo único para la demanda de agua para todos los usos excepto el cultivo del arroz														Plan Año:									
Nombre del demandante:																							
Código REUP o de inscripción como trabajador por Cuenta Propia o Cooperativa no Agropecuaria:																							
Dirección:																							
Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) o Consejo de la Administración al que se subordina:																							
Organismo de la Administración Central del Estado que lo atiende (OACE):																							
Sector Estatal				Sector no Estatal				Mxto															
No. Activ.	Descripción de la actividad consumidora de agua	Unidad de Medida	Nivel de Actividad en el año	Actividades Agrícolas			Otras activ. Índice de Consumo	Producción esperada según actividad	Unidad de Medida de la producción	Demanda total de agua para el año (m3)	Vinculación con la Cuenca				Fuente vinculada	Pozo y gasto	Tarifa	Agua total por trimestre				Índice m3/unidad de medida o litros/unidad de medida/día	
				Técnica de riego	Norma Neta por ha	Norma Bruta por ha					Nacional	Provincial	Municipal	Nombre				I m3	II m3	III m3	IV m3		
1																							
2																							
3																							
4																							
5																							
6																							
7																							
8																							
9																							
10																							
Para ser llenado por el que demanda										Para uso exclusivo de la entidad del INRH que brinda el servicio													
Confeccionado por:				Firma:				Fecha:				Revisado y aceptado por: Nombre completo				Día		Mes		Año			
Aprobado por:				Firma:				Fecha:				Entidad que la recepción:				Firma:				Número consecutivo de recepción:			
Se colocará un cuño de la entidad demandante						Hoja número:				Entidad que la recepción:				Firma:				Cuño de la entidad					
						Cantidad total de hojas																	

ANEXO 2. MODELO ÚNICO PARA LA DEMANDA DE AGUA. CULTIVO DEL ARROZ PREGATM-01/02

Anexo 2: Modelo único para la demanda de agua del cultivo del arroz														Plan Año:							
<b>Nombre del demandante:</b>																					
Código REUP o de inscripción como trabajador por Cuenta Propia o Cooperativa no Agropecuaria:																					
Dirección:																					
Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) o Consejo de la Administración al que se subordina:																					
Organismo de la Administración Central del Estado que lo atiende (OACE):																					
Sector Estatal			Sector no Estatal			Mxto															
No. Activ.	Descripción de la actividad consumidora de agua	Unidad de Medida	Nivel de Actividad en el año	Actividades Agrícolas		Otras activ.	Producción esperada según actividad	Unidad de Medida de la producción	Demanda total de agua para el año (m3)	Vinculación con la Cuenca				Fuente vinculada	Pazo y gasto	Tarifa	Agua total por trimestre				Índice m3/unidad de medida o litros/unidad de medida/día
				Técnica de riego	Norma Neta por ha					Norma Bruta por ha	Índice de Consumo	Nacional	Provincial				Municipal	Nombre	I m3	II m3	
<b>Para el cultivo por empresas de manera especializada:</b>																					
Para la siembra en la campaña de Frio																					
1																					
2																					
Para la siembra en la pre-primavera																					
3																					
4																					
Para la siembra en la primavera																					
5																					
6																					
<b>Para el cultivo popular:</b>																					
Para la siembra en la campaña de Frio																					
7																					
8																					
Para la siembra en la pre-primavera																					
9																					
10																					
Para la siembra en la primavera																					
11																					
12																					
<b>Para ser llenado por el que demanda</b>										<b>Para uso exclusivo de la entidad del INRH que brinda el servicio</b>											
Confeccionado por:					Firma:			Fecha:			Revisado y aceptado por: Nombre completo						Día		Mes		Año
Aprobado por:					Firma:			Fecha:									Número consecutivo de recepción:				
Se colocará un cuño de la entidad demandante					Hoja número:			Cantidad total de hojas			Entidad que la recepciona:			Firma:			Cuño de la entidad				

## **LA GESTIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN EN LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE DIVISIÓN TERRITORIAL DE COMERCIALIZACIÓN DE COMBUSTIBLES LAS TUNAS**

### **MARKETING MANAGEMENT IN THE BASIC BUSINESS UNIT OF THE FUEL MARKETING TERRITORIAL DIVISION OF LAS TUNAS**

Yosbier Castillo Hernández, [yosbiercr7@gmail.com](mailto:yosbiercr7@gmail.com)

Francisco A. Bermúdez Laguna, [frank@ult.edu.cu](mailto:frank@ult.edu.cu)

Yosleidy Betancourt Agüero, [yolybeth@ult.edu.cu](mailto:yolybeth@ult.edu.cu)

#### **RESUMEN**

En el presente trabajo se analizó la situación actual de la gestión de la comercialización con énfasis en la distribución de gas licuado que presta entre sus servicios la Unidad Empresarial de Base División Territorial de Comercialización de Combustibles Las Tunas. Las insuficiencias encontradas a partir de la aplicación de los métodos empleados en el diagnóstico, tales como: análisis-síntesis, observación, revisión documental, encuestas y entrevistas demostraron que se afecta la satisfacción de las necesidades de los clientes en el municipio Las Tunas, lo que requiere perfeccionar estos procesos. Se realiza la sistematización teórica de las categorías fundamentales, que constituyen los sustentos teóricos para diseñar una la propuesta de acciones para la mejora de la distribución de gas licuado en el municipio y se constituyen en la vía que se propone para resolver la problemática identificada con relación al consumo de este servicio tan necesario, de una manera más rápida y eficiente. En consecuencia, se proponen acciones que reportan beneficios desde las perspectivas económica, ecológica y social en la prestación de servicios centrado en el cliente que permitirán perfeccionar la gestión de la comercialización con una visión más sostenible de la prestación de los servicios en la referida entidad.

**PALABRAS CLAVES:** gestión de comercialización, distribución comercial, gas licuado petróleo

#### **ABSTRACT**

This paper analyzed the current situation of marketing management with emphasis on the distribution of liquefied gas provided by the Unidad Empresarial de Base División Territorial de Comercialización de Combustibles Las Tunas. The inadequacies found from the application of the methods used in the diagnosis, such as: analysis-synthesis, observation, documentary review, surveys and interviews showed that the satisfaction of the needs of customers in the municipality of Las Tunas is affected, which requires improving these processes. The theoretical systematization of the fundamental categories is carried out, which constitute the theoretical basis for designing a proposal of actions to improve the distribution of liquefied gas in the municipality and constitute the proposed way to solve the problems identified in relation to the consumption of this necessary service, in a faster and more efficient way. Consequently, actions are proposed that report benefits from the economic, ecological and social perspectives in the provision of services focused on the client that will allow improving the marketing

management with a more sustainable vision of the provision of services in the referred entity.

**PALABRAS CLAVES:** gestión de comercialización, distribución comercial, gas licuado petróleo

## **INTRODUCCIÓN**

En un mundo cada día más competitivo y globalizado como el de hoy, buscar y aplicar métodos y vías que proporcionen soluciones a los problemas actuales y facilitar el desarrollo exitoso del trabajo diario en las empresas, es un desafío para cualquier organización y especialmente, para aquellas que comercializan productos o servicios de alta demanda popular y que garantiza necesidades de la población.

En los últimos tiempos, en Cuba, han ocurrido importantes cambios en el ámbito económico, incidiendo en ello la crisis económica mundial, el bloqueo impuesto por los Estados Unidos a Cuba, el cambio climático, el acelerado avance científico tecnológico y el impacto de la globalización neoliberal, generando nuevos patrones de producción y organización del trabajo.

Con la actualización del nuevo Modelo económico y social cubano, se han generado importantes cambios en el sector empresarial, con el fin de adaptarse a las exigencias cada vez más crecientes y perfeccionadas de los mercados y sus relaciones, encaminados a desarrollar una proyección estratégica para el desarrollo del país que permita elevar la calidad de los servicios que se brindan a la población, así como el rediseño de las políticas vigentes según las posibilidades de la economía.

En este sentido, corresponde a las empresas cubanas realizar un proceso de transformación que les permita adaptarse rápidamente a los cambios necesarios para poder avanzar de conjunto con la sociedad y poder satisfacer las demandas según la misión que se le ha asignado. Dichas empresas, están enfrascadas en la implementación de los documentos aprobados en los Congresos del Partido Comunista de Cuba: la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista y los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (PCC, 2021) unido al Plan de Desarrollo Económico y Social hasta 2030 (PCC, 2016), que trazan estrategias a seguir, fijan los objetivos a seguir encaminadas a continuar el proceso de desarrollo sostenible a largo plazo.

De esta manera, la estrategia nacional económico- social trazada por el país, para el impulso a la economía y el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la Covid 19, establece nuevos retos el fortalecimiento del comercio, aprovechando al máximo sus recursos.

En este escenario, se inserta la Unidad Empresarial de Base División Territorial de Comercialización de Combustibles Las Tunas, (en lo adelante UEB DTCC Las Tunas), la que tiene entre sus objetivos satisfacer a los clientes, a través de una efectiva gestión de comercialización de los combustibles, que contribuya al desarrollo sostenible del país, y se propone consolidarse como empresa de referencia dentro del sistema empresarial cubano.

Todo lo anterior justifica la necesidad de aportar, desde la investigación científica, herramientas que propicien incrementar la eficiencia y eficacia de la comercialización de

gas licuado del petróleo (en lo adelante GLP), por lo que el presente trabajo tiene como objetivo: elaborar acciones para contribuir al perfeccionamiento de la gestión de la comercialización con énfasis en la mejora de la distribución de GLP. En consecuencia, el aporte práctico de la investigación consiste en el diseño de acciones centradas en el cliente y la mejora de la distribución de GLP, se contribuye al cumplimiento de los objetivos económicos de la UEB DTCC Las Tunas y a la satisfacción de los clientes.

### **La gestión de comercialización y el proceso de distribución. Análisis teórico**

Para Ugarte (2003), (citado por Suárez, 2011): “la comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Las técnicas de comercialización abarcan todos los procedimientos y maneras de trabajar para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución” (p.9).

Por tanto, comercializar se traduce en el acto de planear y organizar un conjunto de actividades necesarias que permitan poner, en el lugar indicado y el momento preciso, una mercancía o servicio, logrando que los clientes, que conforman el mercado, lo conozcan y lo consuman.

Kotler (2006), es del criterio que el proceso de comercialización incluye cuatro aspectos fundamentales: ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿a quién? y ¿cómo? En el primero, el autor se refiere al momento preciso de llevarlo a efecto; en el segundo aspecto, a la estrategia geográfica; el tercero, a la definición del público objetivo y finalmente, se hace una referencia a la estrategia a seguir para la introducción del producto en el mercado.

De esta manera se deduce que, en la comercialización de un nuevo producto o servicio la decisión del tiempo de ubicarlo para la venta es básica y lleva consigo consideraciones adicionales. De manera que si reemplaza a otro, podría retrasar su introducción hasta que se acabe el *stock* del producto ya situado en el mercado. Si el nuevo producto o servicio es de demanda estacional, podría mantenerse hasta que llegase el momento oportuno, siempre que responda a atributos similares o superiores al anterior y que pueda llegar a ser aceptado y preferido por los clientes.

Desde otra perspectiva, la comercialización significa que una organización encamina todos sus esfuerzos a satisfacer a sus clientes por una ganancia estimada. Al respecto hay tres ideas fundamentales incluidas en la definición de este concepto: la orientación hacia el cliente; el esfuerzo total de la empresa y la ganancia como objetivo.

Es por ello que los directivos deberían trabajar juntos, con una concepción sistémica, para que un departamento pueda encadenarse con la actividad de otro y que todos los departamentos adopten como objetivo máximo la satisfacción del cliente, como principio de la gestión de comercialización. Así, la tarea gerencial en la comercialización debe abarcar la planificación de actividades comerciales; dirigir la ejecución de los planes y controlar estos planes.

Lo anterior está condicionado a partir de que, en el proceso de planificación comercial, los gerentes fijan pautas para la tarea de ejecución y especifican los resultados esperados. Luego se utilizan estos resultados en la tarea de control, con el propósito de comprobar si todo funcionó de acuerdo con lo previsto y de producirse desviaciones en los planes, adoptar las medidas pertinentes para seleccionar otra alternativa de acción y

dirigir el rumbo hacia el logro de las metas previstas, como elementos que forman parte consustancial del proceso administrativo.

Por eso, los gerentes comerciales deberían siempre centrarse en la búsqueda de nuevas oportunidades, a la vez que deben valorar las fortalezas y debilidades de la organización (hacia lo interno), lo que proporcionaría a la empresa mayor estabilidad y continuidad en su funcionamiento; teniendo en cuenta que los mercados son dinámicos y que las necesidades de los clientes, los competidores y el medio ambiente, cambian continuamente.

Por tanto, la tarea de planificar es premisa indispensable para guiar a toda la organización hacia el logro de sus objetivos esenciales y dentro de ellos el cumplimiento oportuno de su misión; es decir, de lo que se trata es de realizar una labor de alta gerencia que comprende entre otras, las actividades vinculadas con la comercialización.

La comercialización está relacionada con sus funciones universales; si se supone que esta es un proceso de intercambio de mercancías, finanzas e información, entonces se considera entre sus funciones: comprar, vender, transportar, almacenar, estandarizar, clasificar, financiar y lograr información del mercado, todos concatenados para lograr el objetivo de la gestión eficiente del proceso de comercialización, centrado en las necesidades de los clientes.

Ampliando la idea anterior, entonces el intercambio suele implicar compra y venta, la función de compra significa buscar y evaluar bienes y servicios, por lo que la función de venta requiere promover el producto. Por su parte, la función de transporte se refiere fundamentalmente al traslado de la mercancía. El almacenamiento implica guardar y proteger los productos de acuerdo con el tamaño y calidad en un espacio que posibilite el reaprovisionamiento hacia las tiendas de forma ágil y segura. Del mismo modo, estandarizar y clasificar, incluyen el ordenamiento de los productos de acuerdo con el tamaño y calidad de los mismos, otorgando un lugar de prioridad de acuerdo a las demandas de los clientes y a su rotación en la venta.

Por otra parte, la financiación provee el efectivo y crédito necesario para comercializar propiamente y finalmente, la información refiere a la retroalimentación que se logra entre la entidad y el cliente para conocer sus expectativas, necesidades, preferencias y satisfacción, lo cual permite introducir acciones de mejora a las funciones anteriores. Estas funciones de la comercialización las realizan específicamente los productores, los especialistas en comercialización, los vendedores en tiendas y los consumidores.

Como señala Bueno (1989), el sistema de comercialización deberá estar encaminado a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores actuales o potenciales pretendiendo como objetivos fundamentales incrementar la cuota de mercado, la rentabilidad y el crecimiento de las cifras de venta y debe tener en cuenta un conjunto de aspectos los cuales se relacionan a continuación:

- El entorno de mercado que incluye elementos externos que afectan a la demanda, como son: crecimiento demográfico, renta por habitante y demanda de bienes complementarios.

- Objetivos y estrategias de las empresas competidoras que afectan la reacción de las ventas frente a las actuaciones comerciales de la empresa.
- Decisiones estratégicas de la empresa referente a la cartera de productos o servicios que se dirige al mercado y a los canales de distribución empleados.
- Decisiones operativas de la empresa referente a la utilización de las variables precio, producto, publicidad y distribución.
- Modelo explicativo del comportamiento del consumidor que recoja la incidencia que tienen las ventas en sus opiniones y conductas para tomar las decisiones comerciales.
- Modelo explicativo de los objetivos de la empresa y de la incidencia en los mismos de las ventas y costos previstos.

Como se aprecia la gestión comercial en una empresa debe sustentarse fuertemente en la planificación estratégica de la institución para hacer una detallada caracterización de los aspectos que son necesarios para hacer una adecuada proyección de este proceso.

Para Chiavenato (2017), existen varias etapas necesarias para llevar a cabo este proceso, desde la planificación estratégica, que en este proceso, comprende una serie de pasos necesarios para lograr el objetivo, entre ellos: formulación de metas; identificación de los actuales objetivos y estrategia; análisis ambiental; análisis de los recursos; identificación de oportunidades estratégicas y riesgos; determinación del grado de cambio estratégico; toma de decisiones estratégicas; ejecución las estrategias, y medición y control del progreso.

### **Particularidades de la distribución comercial GLP**

Según Sandoval (2020), el gas licuado de petróleo (GLP) es una mezcla de propano y butano que tiene como propiedades ser incoloro, inodoro, insípido y sin una forma particular, actualmente se lo puede obtener de los yacimientos, de plantas recuperadoras de gas y del petróleo después de un proceso de refinación.

El GLP cuando es resultante de los procesos industriales en la refinación de crudo y sus derivados se obtiene de acuerdo con los rendimientos de cada proceso. En general, el rendimiento se entiende como el porcentaje del producto terminado que fue obtenido a partir de la entrada de petróleo crudo y sus derivados. En Cuba se considera uno de los combustibles más importantes, utilizados en el sector doméstico y empresarial, por lo que resulta de interés profundizar en el concepto distribución comercial.

Marín (2004) entiende por distribución comercial:

(...) al conjunto de actividades que permiten el traslado de productos, desde su estado final de producción al de adquisición y consumo, es decir, que desde el momento que un producto está terminado en fábrica, hasta que está ubicado en cualquier establecimiento preparado para que una persona pueda adquirirlo, todo lo que ha pasado con el producto es el desarrollo de la función de distribución. (p.25)

Por lo que la distribución comercial se realiza a través del canal de distribución que es el camino seguido por un producto para ir desde la fase de producción a la de adquisición y consumo. Es decir, que está formado por personas y/o compañías que

intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto a medida que este pasa del fabricante al consumidor final.

Para desarrollar la distribución comercial de GLP se requiere del conocimiento profundo del mercado, de las características y necesidades de los clientes y de los canales de distribución que posee la empresa para llevar a cabo la gestión comercial. Entonces, un canal de distribución desplaza bienes y servicios de los productores a los consumidores y salva las importantes brechas de tiempo, lugar y posesión que separan los bienes y servicios de quienes los usarán.

En este sentido, los miembros del canal de marketing desempeñan funciones clave, entre ellas las siguientes:

**Información:** reunir y distribuir información de inteligencia e investigación de mercado acerca de los factores y fuerzas del entorno de marketing, la cual se necesita para planificar y efectuar el intercambio.

**Promoción:** desarrollar y difundir comunicaciones persuasivas acerca de una oferta.

**Contacto:** encontrar prospectos de compradores y comunicarse con ellos.

**Adecuación:** moldear y ajustar la oferta a las necesidades del cliente, incluye actividades como fabricación, clasificación, ensamblado y envasado.

**Negociación:** llegar a un acuerdo respecto al precio y otros términos de la oferta para poder transferir la propiedad o la posesión.

**Distribución física:** transportar y almacenar mercancías.

**Financiamiento:** adquirir y usar fondos para cubrir los costos del trabajo de canal.

**Aceptación de riesgos:** asumir los riesgos de llevar a cabo el trabajo del canal. (Kotler, 2006).

La UEB DTCC Las Tunas tiene entre las funciones de su encargo social la distribución comercial de GLP y a su vez se constituye en un servicio de extraordinaria importancia para los clientes estatales, no estatales y la población, a continuación se realiza el estudio empírico de este proceso en la referida entidad.

### **Síntesis de la caracterización de la gestión comercial en la empresa objeto de estudio**

Para caracterizar el estado actual de la gestión comercial se hace necesario considerar algunos aspectos generales, sobre todo con relación a la estructura y funcionalidad y en cuanto a cómo está concebida la entidad.

La UEB DTCC Las Tunas, perteneciente a la Empresa Nacional de Comercialización de Combustibles está integrada a la Unión Cuba-Petróleo y subordinada al Ministerio de Energía y Minas. Tiene domicilio legal en Carretera Central Oeste Km 4 ½, San Antonio.

El objeto social es comercializar hidrocarburos y sus derivados y realiza actividades de apoyo, entre ellas las relacionadas con la prestación de servicios a la población y clientes tales como: reparación de cocinas de gas licuado; suministro de combustibles y de agua en muelles; transportación de combustibles y sus derivados, alcohol,

lubricantes envasados y a granel; arrendamientos de cilindros; venta de los accesorios (presillas, regulador y manguera) para la instalación de gas licuado del petróleo.

También comercializa balas, cilindros de gas licuado de petróleo, envases destinados al almacenamiento de combustibles, deteriorados y no reparables; productos ociosos y de lento movimiento, materia prima, recursos y materiales contenidos en sus existencias necesarios para la continuidad del proceso productivo. Además de brindar servicios de taller (fabricación y reparación de piezas de repuesto) y de mantenimiento al transporte y tramado de dirección.

La entidad tiene como Misión: La comercialización de combustibles, promoviendo su uso óptimo, recopilando y comercializando los aceites usados, favoreciendo al medio ambiente, y prestando servicios especializados en la actividad de manera eficiente y competitiva, para satisfacer las expectativas de nuestros clientes, contribuyendo al desarrollo económico y social de la provincia. Y como Visión: ser una empresa de referencia nacional que se caracteriza por el uso de avanzadas tecnologías, capital humano competente y comprometido con el desarrollo económico social de la provincia, sobre la base de la prestación del servicio de manera eficiente y una cultura de protección y cuidado del medio ambiente.

Para dar cumplimiento a la misión, visión y objeto social, la UEB DTCC Las Tunas cuenta con una estructura organizativa que se corresponde con las necesidades de la organización y tiene subordinados a las áreas y grupos referidos, esenciales para prestar el servicio de comercialización: el área comercial, el área de operaciones, el área de aseguramientos generales y el área de transporte.

Entre los principales clientes de la UEB DTCC Las Tunas se destacan: Empresa de Aceros Inoxidables Las Tunas; Servicentros de la Corporación CIMEX S.A; Empresa Mantenimiento a Grupos Electrónicos Fuel y GEYSEL UEB Las Tunas; Empresa de Logística AZUMAT Las Tunas; Población de Gas Licuado; Kerosina y Alcohol. Posee como principales proveedores se encuentran: Empresa Refinería de Petróleo Cienfuegos (provee Jet A1, gasolina de aviación); Empresa Refinería de Petróleo Nico López (provee gasolina, nafta, queroseno); Empresa Refinería de Petróleo Hermanos Díaz (provee crudo); Empresa Refinería de Petróleo Sergio Soto (provee Fuel Oil) y la Empresa de Perforación y Extracción de Petróleo de Centro y Occidente.

La revisión documental, la entrevista a clientes internos y externos evidencian la necesidad de incrementar la rapidez de los despachos y la virtualización de las ventas, para agilizar la prestación de los servicios de la empresa.

Según la experiencia de trabajo en la UEB DTCC Las Tunas, así como intercambios realizados con especialistas de la actividad comercial y análisis de criterios emitidos por los clientes. Al respecto, se han identificado un conjunto de insuficiencias que evidencian la necesidad de continuar perfeccionando la gestión de los servicios de comercialización que presta la identidad, entre ellos: no se logran los resultados económicos y sociales esperados; insatisfacciones de los clientes en relación con los productos y servicios que se brindan; limitada capacidad de almacenamiento y transportación, según la demanda; el envejecimiento del parque automotor existente y las insuficiencias en la organización y distribución de gas licuado del petróleo.

Cómo se aprecia, la entidad tiene una estructura organizacional con los recursos humanos necesarios para desarrollar su actividad productiva y tiene definida la misión y la visión en su proyección estratégica. Sin embargo, se requiere seguir perfeccionando la proyección estratégica de la prestación de los servicios y su calidad, a favor de la interacción de la empresa y satisfacer así, las necesidades de la diversidad de clientes que debe asumir, tanto internos como externos. En este contexto, la mejora de los sistemas de información para los pedidos de ventas mediante el uso de internet, es una vía actual y esencial para contribuir a las mejoras de la prestación.

A partir de este análisis se propone de un conjunto de acciones que pueden contribuir al perfeccionamiento de la gestión comercial de la UEB DTCC Las Tunas, con énfasis en el proceso de distribución comercial de GLP sustentada en los fundamentos teóricos analizados que incluye: el objetivo general, la función administrativa con que está relacionada, las acciones, los responsables tareas, responsables y los plazos de cumplimiento que perfeccionan la gestión comercial de la empresa.

### **Acciones que contribuyen al perfeccionamiento de la gestión comercial de la UEB DTCC Las Tunas**

Objetivo general: elaborar un conjunto de acciones para contribuir al perfeccionamiento de la gestión comercial de la UEB DTCC Las Tunas, con énfasis en la mejora de la distribución de GLP.

No	Insuficiencias en la comercialización	Función de la administración	Acción	Responsable del Área
1.	Insuficiente actualización del diagnóstico de las necesidades de la población.	Planificación/ organización/ Control	Fortalecimiento de la atención a comunidades vulnerables en nuevos servicios y control popular.	Área comercial Recursos humanos
2.	Bajo nivel en la preparación de directivo y trabajadores en los enfoques modernos de la prestación de servicios.	Planificación	Desarrollar la cultura organizacional en la prestación servicios centradas en el cliente y la sostenibilidad integral.	Área comercial Recursos humanos
3.	Insuficiente organización del servicio centrado en la atención personalizada a los clientes.	Organización	Creación del grupo de preparación para la atención personalizada al cliente.	Área comercial y operaciones
4.	La demanda de servicios de GLP, no satisface todas las	Planificación	Desarrollo de nuevos negocios a fin de abastecer de	Área comercial Aseguramientos

	necesidades de las comunidades.		GLP, a clientes en zonas suburbanas y rurales.	generales y operaciones.
6.	Desactualización de estrategias para la promoción de nuevos servicios de GLP.	Planificación/ Organización	Mejora de estrategias de promoción de los nuevos servicios y oferta de GLP.	Área comercial
7	Insuficiente virtualización de los procesos de distribución de GLP.	Planificación	Extensión de pagos electrónicos de servicios de GLP.	Área comercial
	Insuficiente información de inteligencia sobre el mercado GLP.	Dirección marketing	Desarrollo de investigación para actualizar información sobre el mercado GLP.	Área comercial
8.	Insuficiencias en los mantenimientos de la flota de transporte.	Planificación/ejecución	Ejecución de estudios económico financiero sobre mantenimientos de la flota de transporte de la empresa.	Área de transporte. Aseguramientos generales.
9	Insuficiente capacidades de almacenamiento de GLP.	Planificación	Creación de nuevas capacidades de almacenamiento de GLP próximas a los clientes.	Aseguramientos generales
10	Incremento de la obsolescencia tecnológica.	Planificación	Actualizar la proyección de las inversiones para actualizar la tecnología.	Área comercial Aseguramientos generales
11	Insuficiencias en el control administrativo sobre el servicio de comercialización.	Control	Perfeccionar el sistema de control de la UEB en función de incrementar la mejora con enfoque preventivo.	Área comercial

Las acciones serán sometidas a consideración de la alta dirección de la empresa y una vez aprobadas, se incorporan a la proyección de la planificación estratégica de la UEB. Su ejecución será liderada por la dirección del área comercial en coordinación con las demás direcciones de la entidad para lograr brindar los servicios de almacenamiento, manipulación, transportación, distribución y efectuar la comercialización mayorista de combustibles y la comercialización minorista de gas licuado a la población. Para una óptima implementación de estas se sugiere:

- Desarrollar la capacitación necesaria sobre los contenidos de los enfoques modernos de la gestión comercial y la prestación de los servicios.
- Planificar y organizar las tareas necesarias en cada dirección.
- Precisar en el plan: tarea, objetivo específico, las metas, indicadores, resultados esperados, participantes y fecha de cumplimiento, para asegurar la distribución comercial, ajustadas a las características y necesidades de los participantes.
- Profundizar en los aspectos teóricos de la gestión y distribución comercial y aplicarlos en la práctica creadoramente.
- Los directivos de cada área deben ejercer el control sistemático sin restar independencia, autonomía y creatividad a los participantes.

La valoración de la pertinencia de las acciones se realizó mediante una encuesta aplicada a una muestra de directivos, especialistas y clientes con alta experiencia y preparación en la gestión y la distribución comercial. Prevalece el criterio de que las acciones son muy pertinentes para el perfeccionamiento de la gestión comercial de la UEB DTCC Las Tunas, con énfasis en la mejora de la distribución de GLP.

## **CONCLUSIONES**

Los referentes teóricos sistematizados de la gestión de comercialización y el diagnóstico de la empresa objeto de investigación, constituyen las bases para fundamentar y proponer un conjunto de acciones para mejorar la prestación de servicios de comercialización de GLP a los clientes de la UEB DTCC Las Tunas, con el propósito de resolver las insuficiencias identificadas en la prestación de los servicios de comercialización, que contribuyen a minimizar las insuficiencias y a elevar la satisfacción de los clientes internos y externos.

La alta dirección y los especialistas expresan que las acciones elaboradas contribuyen a resolver las insuficiencias identificadas y se constituyen en una vía de solución para la problemática investigada, lo que demuestra su pertinencia para aplicarse en la empresa objeto de investigación en función de la mejora de los servicios de comercialización de GLP que presta la entidad y elevar sus resultados integrales.

## **REFERENCIAS**

- Bueno, E. (1989). *Economía de la Empresa. Análisis de las Decisiones Empresariales*. Madrid: Ediciones Pirámide S.A.
- Chiavenato, I. (2017). Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones. En I. Chiavenato, *Planeación estratégica*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Kotler, P. (2006.) *Dirección de Marketing*. Edición del Milenio. Tres Tomos. España: Prentice Hall Inc. Reproducido por La Habana: Editorial Félix Varela.

Marín, G.N. (2004). *Rediseño del sistema de distribución comercial de tarjetas pre-pagadas en una empresa operadora de telefonía celular* [tesis de grado]. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.

Partido Comunista de Cuba. (2016). *Plan Nacional de desarrollo económico y social hasta el 2030: Propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos*. La Habana: Editora Política.

Partido Comunista de Cuba. (2021). *Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026*. La Habana: Consejo de Estado.

Sandoval, E. (2020) *Optimización de la red de distribución de gas licuado de petróleo (GLP) en cilindros del segmento doméstico en la parroquia Calderón Cantón Quito* [tesis de maestría]. Escuela Politécnica Nacional de Cantón Quito, Quito. Ecuador.

Suárez, A (2011). *Modelo para la gestión de la comercialización en la Empresa Comercializadora del Sime DIVEP VC* [tesis de maestría]. Universidad Central Martha Abreu, Santa Clara. Villa Clara, Cuba.

## **EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LAS RELACIONES UNIVERSIDAD-EMPRESA**

### **EVALUATION OF THE IMPACT OF UNIVERSITY-INDUSTRY RELATIONS**

Arais Isabel Pompa González, [araispg@ult.edu.cu](mailto:araispg@ult.edu.cu)

Saadia Noemi Reyes Benítez, [saadia@ult.edu.cu](mailto:saadia@ult.edu.cu)

#### **RESUMEN**

La gestión del conocimiento desde la ciencia es considerada la clave para impulsar el desarrollo socioeconómico en una localidad, territorio o país. La Universidad es el medio para materializarlo sobre el fundamento de fortalecer el vínculo universidad-empresa a través de las actividades de ciencia, técnica e investigación y teniendo en cuenta el objeto social de cada una. El presente artículo persigue sistematizar la evaluación del impacto de la relación universidad-empresa desde la actividad de ciencia, técnica e investigación. Ello presupone el análisis histórico del tratamiento de dicha temática desde diversas perspectivas, con énfasis en el proceso de gestión de la planificación estratégica con una perspectiva de co-creación de valores. Este estudio en su primera fase se realiza utilizando métodos teóricos y empíricos tales como el histórico-lógico, análisis-síntesis, revisión documental, observación científica y entrevista a informantes claves. La evaluación de la relación universidad-empresa que se ofrece, se presenta a partir de la determinación de indicadores verificables y medibles que se sustenten en un procedimiento, plan de acciones, plan de mejora o estrategias según su pertinencia y, establecer un sistema para el control de los impactos que se generen a corto, mediano o largo plazo.

**PALABRAS CLAVES:** universidad, relación universidad-empresa, actividad de ciencia, técnica e investigación

#### **ABSTRACT**

Knowledge management from science is considered the key to promote socioeconomic development in a locality, territory or country. The University is the means to materialize it on the basis of strengthening the university-industry link through science, technology and research activities and taking into account the social purpose of each one. This article seeks to systematize the evaluation of the impact of the university-industry relationship through science, technology and research activities. This presupposes the historical analysis of the treatment of this subject from different perspectives, with emphasis on the management process of strategic planning with a perspective of co-creation of values. This study in its first phase is carried out using theoretical and empirical methods such as historical-logical, analysis-synthesis, documentary review, scientific observation and key informant interviews. The evaluation of the university-business relationship offered is based on the determination of verifiable and measurable indicators that are supported by a procedure, action plan, improvement plan or strategies according to their relevance and establish a system for the control of the impacts generated in the short, medium or long term.

**KEY WORDS:** university, university-business relationship, science, technology and research activity

## **INTRODUCCIÓN**

En el actual contexto político y socioeconómico de un marcado desarrollo tecnológico y de gestión de conocimientos se considera pertinente la constante superación de los profesionales tanto de las instituciones educativas de nivel superior como de aquellos que se desempeñan en los sectores empresariales.

Por cuanto, se considera importante el papel que lideran el funcionamiento adecuado de los sistemas educativos, resaltando que “las universidades en la sociedad del conocimiento adquieren una importancia en la transferencia de los avances científicos y tecnológicos al medio socio-productivo en que se asientan” (Saltos, Odriozola y Ortiz, 2018, p.121).

La vinculación universidad-empresa toma importancia en el intercambio de conocimientos y, por ende, de relaciones, contribuyendo al desarrollo de la responsabilidad social de las instituciones que participan en una sociedad. Las insuficiencias existentes necesitan el estudio de la vinculación universidad-empresa, entendido como una relación compleja por la necesidad de análisis epistémico, político, económico e ideológico y, también, a diferentes escalas: globales, regionales, nacionales y locales.

### **La gestión de la relación universidad-empresa**

El vínculo entre la Universidad y su entorno ha sido objeto de una vasta cantidad de investigaciones que defienden una relación positiva entre las relaciones universidad-entorno a partir de la intensidad con que se realizan actividades de I+D, además de reconocer la necesidad de fortalecer dicho vínculo, sobre todo con el sector productivo.

Las teorías desarrolladas en las últimas décadas en América Latina y el mundo sobre la vinculación universidad-empresa-gobierno, han dado pautas para desarrollar modelos de diversas índoles, características y utilidad, implementados en diversos contextos y actores. La investigación de nuevos productos; mejorar los procesos de producción actuales y los sistemas de gestión en general y, paralelamente favorecer los indicadores de desarrollo local, regional y nacional, son algunos de los principales objetivos de la relación universidad-empresa (en lo adelante relación U-E).

Para esto, el proceso que se proponga debe poseer un carácter estratégico, con objetivos y acciones que superen la operatividad y basen su desarrollo en normas institucionales que regulen y potencien las relaciones y sus mecanismos de interacción. Debe lograrse así, una elevada implicación de autoridades, docentes y alumnos, mediante la implementación de incentivos que premien las buenas prácticas y los resultados. La especialización que exige la relación U-E, reclama la existencia de alguna estructura estable que coordine la implementación de estrategias y la ejecución de acciones.

Abordar la gestión como proceso, implica reconocer en ella un campo específico de la acción humana, por ello, su definición está siempre sustentada en una teoría explícita o implícita vinculada a la acción humana. Se deduce, por tanto, la diversidad de maneras o visiones de concebir a la gestión en correspondencia con el objeto y los procesos involucrados. (Echemendia, 2018).

Algunas perspectivas y/o paradigmas de gestión centran sus estudios en aspectos particulares del funcionamiento de la organización por la trascendencia que le atribuyen para su existencia misma. (Aubert y De Gaulejac, 2018; Chiavenato, 1998; Pacheco, Caicedo y Castañeda, 2002 y Drucker, 2007).

Hoy no se discute sobre la necesidad o no de la vinculación U-E, más bien la problemática gira en torno a cómo hacerla más efectiva, dinámica y duradera, aun cuando no esté exenta de contradicciones, éxitos y fracasos.

Martínez, Tanagra, Rosales y Bustos (2019) muestran los fundamentos del proceso para la gestión del vínculo U-E desde una estructura universitaria, mediante principios que rigen su funcionamiento desde un enfoque sistémico que permiten la dinamización y fortalecimiento de las interacciones entre ambos actores del desarrollo local y nacional.

El alcance de la gestión de la relación U-E es amplio. Los elementos que sustentan la necesidad de esta relación para las universidades a criterio de Martínez (2012) son:

- La vinculación estudio-trabajo: donde el trabajo se convierte en el camino para formar personas en el contexto propio de aplicación de los conocimientos, donde el estudiante se encuentra en contacto directo con los problemas de la sociedad, en cuya solución aplica los métodos generales y particulares de su ciencia; ejercita las labores propias del modo de actuación de su profesión y desarrolla, además, valores y otros rasgos estables de su personalidad.
- La relación ciencia-tecnología: que se expresa en el proceso de innovación tecnológica dirigido a generar procesos de investigación científica en las universidades capaces de introducir sus resultados en el sistema empresarial, y permite la actualización curricular y de los componentes didácticos del proceso de enseñanza-aprendizaje. (p.21)

Los mecanismos, sistemas y modelos para la gestión del vínculo U-E, son diversos. No obstante, para que las universidades puedan desarrollar la cooperación con otros agentes de una manera fluida y se puedan institucionalizar estas relaciones con las empresas, dicha gestión debe disponer de elementos como los que señalan Fernández, Castro, Conesa y Gutiérrez (2000):

- Un marco legislativo de la universidad que propicie las relaciones.
- Un plan estratégico que incluya estas relaciones entre sus objetivos, o, en su ausencia, una actitud favorable del equipo de gobierno hacia las mismas.
- Una oferta de conocimientos sólida y cuyo nivel y calidad sean suficientes como para permitir una comunicación fluida con los posibles utilizadores.
- Un salario digno de los miembros de la Comunidad Académica que les permita dedicarse en exclusiva a las actividades universitarias.
- Una normativa que regule las relaciones con sencillez, transparencia, flexibilidad y eficacia, de manera que los investigadores no sientan que las actividades administrativas o de gestión entorpecen significativamente sus actividades científico-técnicas.
- Una estructura de interrelación -creada o participada por la universidad- de apoyo a las relaciones, que sirva para dinamizar a los profesores, informarles y asesorarles

técnicamente en las relaciones y que les solucione los problemas administrativos y de gestión relacionados con la cooperación. (p. 6)

Desde este enfoque, la universidad asume un rol integrador de las demandas, en este caso del sector empresarial, que asume un rol dinamizador a través de sus necesidades diversas sobre innovación, formación de capital humano, asesoría y el gobierno como actor regulador desde el marco legal y las políticas públicas.

### **La evaluación del impacto de la relación universidad-empresa**

En la actualidad existe un amplio consenso sobre la importancia de la mejora continua del desempeño de las organizaciones, con un enfoque de calidad, para alcanzar el éxito sostenido, a partir de la innovación y el aprendizaje organizacional, lo que incluye la creación y adquisición de nuevo conocimiento. Es por esta razón, que las empresas competitivas emplean significativos recursos financieros en actividades de formación como una forma de transferencia de conocimientos y habilidades a las personas de la organización. (Ramos, Meizoso y Guerra, 2016)

A pesar de que este es el objetivo de la formación, no siempre se realiza la evaluación de sus impactos como retorno de la inversión realizada. En otras ocasiones, cuando se intenta evaluar el resultado de la capacitación, faltan elementos o información relevante o la acción formativa que no responde a objetivos de desempeño y necesidades sociales previamente determinados.

De ahí que, la evaluación como un proceso administrativo, además de estrategia operativa de cualquier ente, es el eje central para determinar, entre otros elementos, la relevancia, la eficiencia y el efecto de las políticas de la relación universidad con el sector productivo. (García de Berrios, 2000).

La conveniencia de establecer los vínculos de la universidad con el sector empresarial para lograr la consecución de mejores niveles de desarrollo científico y tecnológico de ambas partes, es reconocida y aceptada en el plano teórico. Las dificultades estriban en la materialización práctica de la colaboración y cooperación entre estas instituciones (Espíndola, García, Garlobo y Quintero, 2022, p. 647).

Se hace imprescindible en este punto, la fundamentación teórica para la evaluación de impacto mediante una revisión de los aspectos metodológicos que hasta el momento se han generado desde diversas ramas de la ciencia, fundamental para el procedimiento que se propone más adelante

### **Antecedentes metodológicos en torno a la evaluación del impacto en la relación universidad-empresa**

La exigencia metodológica es el requerimiento de determinación de las formas adecuadas de ejecutar la evaluación de la gestión en la relación universidad-empresa, que debe acusar los propósitos claves del esquema de trabajo de evaluadores. García de Berrios (2000) lo visualiza en tres momentos:

- Se puede requerir mantener, sustituir o mejorar los programas y plataformas a través de las cuales se establece la relación; y para ello la metodología adecuada es la evaluación de la gestión cumplida, que hace referencia a una Retrospección, que pudiera entre algunos aspectos, traer apreciaciones culposas

cuando se devalen aspectos negativos, negligencias, desaciertos o simples incumplimientos.

- Puede tratarse de propósitos como fortalecer, valorar, dimensionar o categorizar nuevos elementos de la relación, ya sea introducción de nuevos programas o la incorporación en una nueva plataforma; en este caso, la metodología para la evaluación de la gestión es del tipo Concurrente, del monitoreo, del día a día, del sobre la marcha.
- En el propósito de incorporar componentes del contexto, o de proyectar expectativas de la relación, se definirá una metodología de Prospección, que evalúe la definición o redefinición de propósitos, planes, políticas, estrategias para planificar el *deber ser* y calificar como altas las expectativas de logro de la gestión; es la metodología que establece criterios de permanencia o modificación de actores y programas, antes de que sucedan los desaciertos.

Las experiencias sobre la vinculación U-E, presentadas en el ámbito mundial según Godoy y Reyes (2019) demuestran que estos, a pesar de estar asistidos por un marcado voluntarismo, han encallado en la inexistencia de competencias en el aparato productivo incapaces de aprovechar el conocimiento generado en las instituciones académicas y con un ámbito cultural poco propicio.

El fortalecimiento de la relación U-E, apoya el desarrollo local e insta a mejorar condiciones de vida de la sociedad. Sin embargo, Gil -Bolívar (2012) cree que, entre estos sectores, el académico y el empresarial, las relaciones siempre han sido frágiles, caracterizadas por la desconfianza bilateral y una carente integración de capacidades. Esto ha generado que dicho relacionamiento no haya trascendido suficientemente desde el campo de la teoría.

Nada de esto es extraño a la realidad cubana. Si bien se establecen relaciones entre diversas instituciones con la universidad, desde los servicios científicos-técnicos que ofrecen, no es suficiente para fomentar el vínculo si no cuentan con un marco legal regulatorio que permita materializar a través de convenios los intereses de ambas partes. Donde los acuerdos que se establezcan deberán cumplirse con la mayor responsabilidad que el proceso exige, puesto que contribuye al desarrollo científico ligado al desarrollo regional.

En el marco de las observaciones anteriores, resulta oportuno tener en cuenta el modelo de Vinculación Institucional al que hace referencia en su estudio Godoy y Reyes (2019). La nueva gestión del conocimiento entre actores claves de la sociedad no debe ser hecha al azar; sino que debe estar respaldada por una estrategia metodológica, con una serie de indicadores que viabilicen la medición de impactos en el contexto donde se desarrolle. Existe la necesidad de sistematizar en un conjunto coherente las diferentes etapas de la vinculación, estas son:

- Planeación: referida al análisis y detección de las necesidades de formación y al planteamiento de estrategias y políticas institucionales en los distintos ámbitos de investigación y extensión.
- Promoción: incluye publicidad, y herramientas de venta, entre otras.

- Concertación: el objetivo es el de formalizar mediante convenios y acuerdos, distintos servicios en esquemas corresponsables a partir de las necesidades específicas de los sectores empresariales.
- Operación: consiste en la ejecución de los proyectos y acciones derivados de los convenios y acuerdos de colaboración dirigidos al impulso, apoyo y fortalecimiento de actividades específicas, relativas tanto a la formación, actualización y especialización de los profesionales, como al desarrollo de los proyectos de investigación científica y tecnológica, la oferta de servicios externos, consultoría tecnológica y asistencia técnica. Además de la participación del sector empresarial en la determinación de una oferta de servicios educativos pertinentes, la actualización de los contenidos curriculares, la determinación de necesidades y el financiamiento del quehacer académico.
- Evaluación y seguimiento: están contenidos los elementos fundamentales para el logro de la calidad. Conformada por las acciones mediante las cuales se verifica la eficiencia en el cumplimiento de los convenios, acuerdos y compromisos producto de la concertación entre los sectores, a la vez que permite retroalimentar permanentemente el modelo y el conjunto de los proyectos de vinculación.

En síntesis, la literatura revisada muestra que, existen propuestas que no ofrecen una posibilidad de medición, aunque sí considera categorías e indicadores para valorar la vinculación. Otras logran una confluencia de los indicadores para la medición de la vinculación, de los cuales la gran mayoría son medibles y se relacionan con el número de acciones que se realizan. Estas acciones van desde el contacto con las empresas hasta la consecución de resultados palpables de la interacción. Algunos de estos resultados significan incluso ingresos para las Instituciones de Educación Superior.

Por todos los elementos metodológicos expuestos anteriormente, en cuanto a la evaluación del impacto en el contexto de la relación U-E, se concluye que no es suficiente para cumplir como se establece desde lo teórico, para lo cual se considera importante el enfoque de co-creación de valores.

Referido a este último aspecto, es oportuna la valoración de un conjunto de autores que abordan desde diferentes perspectivas enfoque de co-creación de valores vinculados al tema de gestión organizacional. Grönroos (2008); Bernadette, Moffett & McAdam (2019) y Mendoza y Ferreiro (2022). Estos últimos afirman que la co-creación de un valor posibilita a las organizaciones diseñar experiencias de servicio conjuntamente con los clientes, siendo abrevadero de valor para el usuario del servicio.

Se analiza la co-creación de valor como referencia para la planificación y diseño de estrategias. Pues al ser el equilibrio de un sistema de valor participado por un conjunto de actores ha de ser considerado como el objetivo principal de las decisiones empresariales. Los aspectos mostrados sobre la co-creación de valores adquieren gran pertinencia para el análisis teórico del objeto de investigación.

En la evaluación del impacto que generan las relaciones U-E, dígame desde lo social, económico, científico o tecnológico, resulta conveniente incorporar esta variable (co-creación de valores) para identificar de manera integrada, complementada las ventajas

del vínculo entre la universidad y las empresas en la toma de decisiones para lograr un desarrollo territorial sostenible visualizando la creación de valores como una dimensión colaborativa.

## CONCLUSIONES

Los autores referenciados permiten sostener teóricamente las ventajas que ofrece el vínculo U-E en la gestión del desarrollo local y nacional unido a la necesidad de establecer acciones para promover, coordinar y gestionar las actividades de investigación, innovación y transferencias de resultados, favorecer y divulgar el conocimiento científico-técnico, unir la docencia, investigación, ciencia y desarrollo tecnológico como oportunidades que brindan estas estructuras (universidad-empresa).

Por cuanto, el análisis de gestión de la relación U-E es pertinente y se demuestra que debe estar acompañado de la evaluación del impacto. Por todos los elementos metodológicos expuestos anteriormente, en cuanto a la evaluación del impacto en el contexto de la relación U-E, se concluye que no es suficiente para cumplir con lo que desde lo teórico se establece, para lo que se considera importante el enfoque de co-creación de valores que transversalice el proceso en cuestión.

## REFERENCIAS

- Aubert, N. y De Gaulejac, V. (2018). *Le coût de l'excellence-Nouvelle Théonogra*. Paris: Le seuil.
- Bernadette, B., Moffett, S. & McAdam, R. (2019). *Co-creating value through stakeholder engagement and knowledge co-creation in networked NGO services*. Gothenburg: Sweden.
- Chiavenato, I. (1998). *Introducción a la teoría general de la administración* Parte 8. México D.F: McGraw-Hill.
- Drucker, P. (2007). *Managing in the next society* (2da ed.). Great Britain: Kindle Edition.
- Echemendia, Y. (2018). *Procedimiento para la comercialización internacional de los servicios académicos en la Universidad de Las Tunas* [tesis de maestría inédita]. Universidad de Las Tunas, Las Tunas, Cuba.
- Espíndola, A.; García, M. C.; Garlobo, M. y Quintero, G. (2022). Modelos y mecanismos que rigen el vínculo universidad-empresa en los países de Latinoamérica. *Transformación*, 18(3), 644-673.
- Fernández, I., Castro, E., Conesa, F. y Gutiérrez, A. (2000). *Una visión crítica de las relaciones Universidad - Empresa: el papel de las estructuras de interrelación*. Universidad Politécnica de Valencia: Ingenio.
- García de Berrios, O. (2000). Evaluación de la gestión en la relación Universidad-Empresa: Un enfoque desde la Teoría Administrativa. *Opción*, 16(33), 106-137.
- Gil-Bolívar, F. (2012). Editorial: La relación universidad-empresa-estado-sociedad, una estrategia necesaria para el desarrollo. *Hojas de Administración* 3(7), 1-2.

- Godoy, M. y Reyes, R. (junio 2019). Vínculo Universidad-Empresa Vs relaciones laborales y responsabilidad social en el territorio cienfueguero. [Ponencia]. *IV Congreso Virtual Internacional Desarrollo Económico, Social y Empresarial en Iberoamérica*. Universidad de Málaga, España. Recuperado de: <https://www.eumed.net/actas/19/desarrollo-empresarial/index.html>
- Grönroos, C. (2008) Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20(4), 298-314.
- Martínez, L. (2012). Alcune sfide nella gestione del rapporto Università-Impresa a Cuba. *Ricerche Di Pedagogia e Didattica. Journal of Theories and Research in Education*, 9(2), 93-110.
- Martínez, L., Tanagra, I., Rosales, F. y Bustos, M. (2019). Proceso de gestión de la relación universidad-empresa en la Universidad Técnica Luis Vargas Torres. *MENDIVE*, 17(3), 373-392.
- Mendoza, C. y Ferreiro, F. (2022). Propuesta de un modelo para la evaluación del proceso de co-creación en una empresa de la industria del juguete. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 226.
- Pacheco, J. C., Castañeda, W. H. y Caicedo, C. H. (2002). *Indicadores integrales de gestión*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Ramos, F., Meizoso, M. C. y Guerra, R. M. (2016). Instrumento para la evaluación del impacto de la formación académica. *Universidad y Sociedad*, 8(2), 114-124.
- Saltos, G., Odriozola, S. y Ortiz, M. (2018). La vinculación universidad-empresa-gobierno. Una visión histórica y conceptual. *ECA Sinergia*, 9(2), 121-139.

## **LA PLANIFICACIÓN AMBIENTAL DE LA TAREA VIDA EN LA UEB "PELAYO CUSIDÓ" DE LA EMPRESA CÁRNICA LAS TUNAS**

### **ENVIRONMENTAL PLANNING OF THE LIFE TASK IN THE UEB "PELAYO CUSIDÓ" OF THE MEAT COMPANY LAS TUNAS**

Galia Pilar Gesto Garcés, [galiagestogarces@gmail.com](mailto:galiagestogarces@gmail.com)

Rolando Borrero Rivero, [rolandobr@ult.edu.cu](mailto:rolandobr@ult.edu.cu)

Galia Teresa Garcés Linares, [galiagl@ult.edu.cu](mailto:galiagl@ult.edu.cu)

#### **RESUMEN**

Graves problemas ambientales se han acumulado en el desarrollo de la humanidad, que han provocado irreversibles modificaciones en el medio ambiente, que nos sitúa en un nuevo escenario dominado por el cambio climático, con riesgo para la especie humana. Es reconocido que la falta de conocimiento y de cultura ambiental ha provocado muchos de esos problemas ambientales. Por lo tanto, la educación ambiental es uno de los instrumentos imprescindibles para crear una cultura orientada a la preservación y uso sustentable del medio ambiente. La ponencia que se presenta es el resultado de la consulta bibliográfica en diversas fuentes relacionadas con la temática y de la experiencia personal de los autores de la investigación. Su objetivo se encamina a diseñar un procedimiento para la planificación de acciones estratégicas de la Tarea Vida que favorezcan el cumplimiento de los objetivos socioeconómicos y ambientales en la Unidad Empresarial de Base (UEB) "Pelayo Cusidó" de la Empresa Cárnica Las Tunas. Se utilizan diferentes métodos de investigación como el histórico-lógico, el inductivo-deductivo y el analítico-sintético. La propuesta ofrece una solución concreta y aplicable en la práctica.

**PALABRAS CLAVES:** gestión ambiental empresarial, planificación ambiental, procedimiento, Tarea Vida.

#### **ABSTRACT**

Serious environmental problems have accumulated in the development of mankind, which have caused irreversible changes in the environment, placing us in a new scenario dominated by climate change, with risks for the human species. It is recognized that the lack of environmental knowledge and culture has caused many of these environmental problems. Therefore, environmental education is one of the essential instruments to create a culture oriented to the preservation and sustainable use of the environment. The paper presented here is the result of bibliographical consultation in various sources related to the subject and of the personal experience of the authors of the research. Its objective is aimed at designing a procedure for the planning of strategic actions of the Life Task that favor the fulfillment of the socioeconomic and environmental objectives in the Basic Business Unit (UEB) "Pelayo Cusidó" of the Las Tunas Meat Company. Different research methods are used, such as historical-logical, inductive-deductive and analytical-synthetic. The proposal offers a concrete and practically applicable solution.

**KEY WORDS:** enterprise environmental management, environmental planning, procedure, Tarea Vida.

## INTRODUCCIÓN

Los problemas que afectan el medio ambiente son cada vez más graves y causan preocupación en todos los países. La Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), reconoce que el medio ambiente de la Tierra ha cambiado rápidamente en los últimos cuarenta años que, comparable en cualquier otro período de la historia, en el que aparece como una de sus principales causas: la interacción del hombre con la naturaleza.

En la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente Humano (1972), se planteó la necesidad de una educación ambiental y se recomendó que se adoptar las disposiciones necesarias a fin de establecer un Programa Internacional de Educación sobre el medio ambiente que abarque todos los niveles de enseñanza.

En los últimos años, el tratamiento al tema ambiental ha evolucionado de manera considerable, tanto en el debate teórico como en el proceso de toma de decisiones en las diversas partes del planeta. Desde la década de los ochenta, se han hecho evidentes algunos de los problemas ambientales de alcance internacional que más preocupan a la humanidad. Los más significativos son: el agotamiento de la capa de ozono, el efecto invernadero, la pérdida de la diversidad biológica, la contaminación urbana, la contaminación de mares, océanos y zonas costeras.

En la actualidad, la protección del medio ambiente y la explotación racional de los recursos ambientales, constituyen factores esenciales para garantizar la supervivencia de la especie humana. Sin embargo, en los últimos años han ocurrido cambios que han contribuido al deterioro del medio ambiente, incidiendo en ello las crisis económicas y financieras, así como el uso indiscriminado de los recursos naturales.

En Cuba existe una voluntad política en torno a la Educación Ambiental bien definida, regida por la Constitución de la República (2019), y la promulgación, entre otras, de la Ley 81 o Ley de Medio Ambiente (1997). De ahí que el problema no radica tanto en definir qué política seguir, sino en buscar alternativas que favorezcan su aplicación práctica, efectiva y consecuente a partir de la solución de los principales problemas ambientales nacionales, territoriales y locales.

En consecuencia, el Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) implementa la Estrategia Nacional de Educación Ambiental (2010), la cual constituye una herramienta necesaria para el trabajo de sensibilización, educación y desarrollo de una cultura ambiental, a partir de la gestión y tratamiento de los procesos educativos en diversos escenarios y condiciones.

Para Mc Pherson (2004), un objetivo esencial en la formación de los estudiantes es el desarrollo de una conciencia ambiental, de manera que trasmitan conocimientos y desarrollen valores y habilidades para el reconocimiento y la solución de los problemas ambientales para que puedan incidir de manera positiva en el resto de la población.

La actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución con su aprobación en el 7mo. Congreso del Partido (2016) y posteriormente en la Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP), permite la actualización y definición de nuevas vías para estimular la creatividad de los colectivos laborales de

base en la solución de los problemas tecnológicos de la producción y los servicios, así como la promoción de nuevas formas productivas ambientales más sostenibles.

La Empresa Cárnica Las Tunas, tiene como objeto social el sacrificio de ganado vacuno y porcino para la producción de carnes frescas y conservas para la venta de la canasta básica, organismos y otras entidades en moneda nacional, además de las ventas a tiendas y organismos especializados en divisa. La empresa en su visión expresa que produce y comercializa carnes. Cuenta con un sistema empresarial perfeccionado y es líder en el territorio. Posee un personal altamente calificado y motivado, constituyendo la empresa más eficiente de su rama. Tiene un crecimiento sostenido en las ventas en divisa y una adecuada tecnología que responde a un eficaz sistema de gestión de la calidad, reduciendo el impacto al medio ambiente. Lo anterior, conlleva a prestar especial atención al uso y cuidado del medio ambiente.

No obstante, la experiencia de los autores en la Unidad Empresarial de Base (UEB) "Pelayo Cusidó", unido a su participación en reuniones de trabajo de la empresa, le permitieron detectar situaciones que afectan las relaciones armónicas de la organización con el medio ambiente, incidiendo en el bajo cumplimiento de indicadores económicos y limitándose así la contribución social de la entidad, lo cual se resume en la siguiente situación problémica:

- Insuficiente preparación de los trabajadores, proveedores y clientes, sobre la problemática ambiental vinculada con la organización.
- Insuficientes acciones para lograr una correcta disposición de los residuos sólidos orgánicos que genera el proceso productivo.
- Incremento de gases de efecto invernadero generados por los desechos cárnicos en la entidad en determinadas épocas del año.
- Insuficiente planeación de alternativas para ahorrar recursos no renovables, como el agua y la energía.
- Falta identificar y controlar las buenas prácticas de la entidad con el fin de minimizar los impactos en el medio ambiente.

El valor del aporte práctico de la investigación consiste en un procedimiento para la planificación ambiental de acciones de la Tarea Vida que favorezcan el cumplimiento de los objetivos socioeconómicos y ambientales en la UEB "Pelayo Cusidó" de la Empresa Cárnica Las Tunas, ajustado a las características y necesidades de la entidad.

La investigación forma parte del Proyecto Territorial "Gestión del conocimiento y socialización de buenas prácticas de la Tarea VIDA en Las Tunas. (TUNASVIDA-CC)" del Centro de Estudios de Dirección, de la Facultad de la Ciencias Económicas de la Universidad de Las Tunas.

### **Consideraciones teóricas del medio ambiente y la gestión ambiental**

Es propio de estos tiempos el reconocimiento de diversos y numerosos problemas ambientales, que van de la escala local a la global (pérdida de biodiversidad, calentamiento global, pérdida del patrimonio cultural de los pueblos, residuos urbanos, deforestación, desertificación, contaminación del agua, escasez de agua segura y contaminación por agroquímicos, entre otros). Se entiende que estos problemas no

surgen de manera aislada, sino que se articulan como emergentes de un sistema de desarrollo humano que sitúa ante problemáticas de tal complejidad que resultan inéditas en la historia de la humanidad, donde las relaciones que se establecen entre el hombre, la naturaleza y la sociedad, determinan la intensidad, causas y consecuencias del deterioro del medio ambiente.

Varios autores se han referido al medio ambiente como el conjunto de valores naturales, sociales y culturales existentes en un lugar y en un momento determinado, que influyen en la vida, en general y en el ser humano en particular, que abarca las generaciones actuales y venideras.

La Real Academia Española de la Lengua (1982), reconoce el medio ambiente como aquellas circunstancias que rodean a las personas o las cosas. El medio ambiente es un sistema complejo y dinámico, conformado por el ambiente natural, el ambiente social y el ambiente humano, el que se define como “un sistema formado por elementos naturales y artificiales interrelacionados, modificados por la acción humana. Se trata del entorno que condiciona la forma de vida de la sociedad y que incluye valores naturales, sociales y culturales un lugar y momento determinado” (Pérez y Gardey, 2009, p.1).

Proteger el medio ambiente es un problema de primer orden que cada día adquiere un marcado carácter global, teniendo en cuenta que, en los momentos actuales, el deterioro es cada día más acelerado y creciente en el planeta. Acerca del deterioro medio ambiental, las temáticas debatidas son múltiples, ya que el acceso del hombre a los recursos naturales de manera irracional, constituye un peligro inminente para que estos se agoten en un determinado periodo de tiempo.

Dada la integralidad que ostenta la definición planteada en la Ley No. 81 de Medio Ambiente(1997), en su Artículo 8, concibe el medio ambiente, como: “un sistema de elementos abióticos, bióticos y sociales, con los que interactúa el hombre, a la vez que se adapta al mismo, lo transforma y lo utiliza para satisfacer sus necesidades” (p.47). Los autores de la investigación asumen esta definición.

Una categoría estrechamente relacionada con el concepto medio ambiente es la gestión ambiental. A continuación, se realiza el análisis conceptual para asumir una posición teórica.

En la Ley 81 de Medio Ambiente (1997), se define la gestión ambiental como:

Conjunto de actividades, mecanismos, acciones e instrumentos dirigidos a garantizar la administración y uso racional de los recursos naturales, mediante la conservación, mejoramiento, rehabilitación y monitoreo del medio ambiente y el control de la actividad del hombre en esta esfera. La gestión ambiental aplica la política ambiental establecida mediante un enfoque multidisciplinario, teniendo en cuenta el acervo cultural, experiencia nacional y participación ciudadana. (p.7).

La gestión ambiental responde a cómo hay que hacer para conseguir lo planteado por el desarrollo sostenible, es decir, para conseguir un equilibrio adecuado para el desarrollo económico, crecimiento de la población, uso racional de los recursos y la protección y conservación del ambiente. Lo que presupone, un concepto integrador superior al de manejo ambiental. De esta forma, no sólo están las acciones a ejecutarse por parte de la organización, sino también las directrices, lineamientos y

políticas formuladas desde los entes rectores, que terminan mediando la implementación.

Considerando los conceptos de gestión ambiental analizados, los autores de la investigación asumen como el concepto más completo y abarcador acorde con los momentos actuales, el planteado por la Ley 81 de Medio Ambiente (1997).

Los maestros, profesores, educadores y otros profesionales son los que tienen la noble tarea de contribuir a hacer realidad lo que constituyó el lema principal de la Cumbre de la Tierra: "Hacer cuanto esté a mi alcance por contribuir a que la Tierra sea un hogar seguro y acogedor para las generaciones presentes y futuras" (Castro, 1992, p.3).

El deterioro acelerado y creciente del medio, es en la actualidad, posiblemente el peligro a largo plazo más grave que enfrenta toda la especie humana en su conjunto, y en particular el llamado Tercer Mundo. En lo que respecta a los países subdesarrollados, es uno de los factores que agrava con más fuerza las condiciones de vida de cientos de millones de personas en el Tercer Mundo. Castro (1992).

El Estado protege el medio ambiente y los recursos naturales del país. Reconoce su estrecha vinculación con el desarrollo económico y social sostenible, para hacer más racional la vida humana y asegura la supervivencia, el bienestar y la seguridad de las generaciones actuales y futuras.

Al analizar la concepción ambiental en Cuba, vale destacar que en el área empresarial cubana se adoptan numerosas políticas con el objetivo de elevar la calidad del desempeño ambiental del mismo. Se llevan a cabo acciones que vinculan activamente a las empresas con el entorno y se persigue que exista una conjunción armónica entre ambos. Hay que señalar que, si una empresa cuenta con una gestión ambiental efectiva, como se pretende lograr en el caso cubano, pueden obtenerse beneficios potenciales como el incremento de las ventas, la reducción de los costos y la obtención de ventajas competitivas.

Los indicadores de gestión ambiental de una empresa, se traducen, entre otros aspectos, en la necesidad de medir y demostrar la sostenibilidad de sus operaciones y en el interés en demostrar la existencia de una relación entre condiciones ambientales y actividades o parámetros de los procesos organizacionales. Los indicadores ambientales resumen datos medioambientales, en una cantidad limitada de información clave significativa. Por lo tanto, aseguran una rápida evaluación de las principales mejoras y de los puntos débiles en la protección ambiental de la empresa.

La gestión ambiental plantea tres objetivos vinculados a la dimensión temporal para los cuales se aplican los instrumentos: futuro, presente y pasado. Por tanto, se pueden clasificar según los siguientes modelos: la prevención de conflictos ambientales futuros; la corrección de conflictos ambientales presentes y la recuperación de procesos de deterioro ambiental ocurridos en el pasado.

Los instrumentos preventivos tienden a impedir que ocurran conflictos ambientales. Los instrumentos correctivos tienen como objetivo modificar las acciones que generan conflictos ambientales de manera de reducir o evitarlos. Entre ellos, los sistemas de gestión ambiental y las auditorías ambientales.

Los autores consideran que la gestión ambiental en las organizaciones debe enfocarse en la exigencia para la supervivencia de las empresas. Estas deben concentrarse en una planificación que incluya el establecimiento de normas, medidas preventivas, indicadores que puedan medir el control, siendo estas herramientas las que puedan reducir la carga contaminante e incidir en el impacto ambiental de sus actividades.

Para conceptualizar la Gestión Ambiental Empresarial debe partirse de considerar tres conceptos fundamentales que la caracterizan: aspecto ambiental, impacto ambiental y desempeño ambiental:

Aspecto ambiental: elemento de las actividades, productos o servicios de una organización que puede interactuar con el medio ambiente. Entre ellos: residuos sólidos y líquidos, emisiones, consumo de energía, combustible, agua y materia prima, tecnologías, que interactúan con el medio ambiente.

Impacto ambiental: cualquier cambio en el medio ambiente, como resultado total o parcial de los aspectos ambientales; tales como: contaminación, ahorro de agua, electricidad, combustible, materia prima, salud humana y pérdida de la biodiversidad, entre otros.

Desempeño ambiental: aquellos resultados medibles de la gestión que hace una organización de sus aspectos ambientales.

Para lograr una gestión ambiental eficiente, se debe alcanzar la sostenibilidad en el desarrollo; proteger la base de los recursos y la calidad ambiental; evitar la degradación del medio ambiente y mejorar la calidad de vida de la población.

### **La planificación estratégica de la Tarea Vida**

El Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), en respuesta a la problemática del cambio climático, en su accionar de previsión y visión de futuro ha diseñado el Plan de Estado para el enfrentamiento al cambio climático (Tarea Vida). Está conformado por cinco acciones estratégicas y 11 tareas y constituye una propuesta integral para enfrentar los impactos esperados del cambio climático, la cual promueve la participación activa y crítica de todos en la mitigación y/o adaptación a las nuevas transformaciones que provocan sus efectos en el medio ambiente. Por tanto, este escenario involucra a todas las regiones del país y a sus respectivas comunidades y gestores de la dirección en todos los territorios (CITMA, 2017).

Las acciones estratégicas son las siguientes: proyectar las nuevas construcciones o reducir la densidad demográfica en zonas costeras amenazadas por inundación permanente; desarrollar concepciones constructivas, adaptadas a las inundaciones costeras para las zonas bajas; adaptar las actividades agropecuarias a los cambios en el uso de la tierra por la elevación del nivel del mar y la sequía; reducir áreas de cultivos próximas a las costas, diversificar los cultivos, mejorar los suelos, introducir variedades resistentes a los cambios de temperaturas y planificar el reordenamiento urbano de los asentamientos amenazados, considerando las condiciones económicas del país.

Se evalúa la significación de los impactos y se determinan las áreas de la empresa que se deben tener en cuenta de acuerdo con su situación y se toman medidas correctivas para erradicar las deficiencias detectadas. Estas medidas, en su mayoría

proviene de los objetivos y metas que establecerán la organización y estos deben ser compatibles con la política ambiental de la misma.

En la medida que se incremente el volumen de empresas, aumentará la cantidad de desechos como resultado de los procesos productivos y actividades económicas. Está comprobado que no se puede producir sin desechos; debido a que los procesos de producción suponen la utilización de materiales auxiliares y acompañantes y que toda la masa procesada no se convierte en producto útil, siempre se originarán desechos en el proceso industrial. Cuando se analizan los efectos externos desde el punto de vista económico-ambiental, se puede comprobar que, si una empresa no cuenta con conducta ambiental responsable, su eficiencia se ve afectada.

Si los recursos que se utilizan para el proceso productivo que origina contaminación no se utilizan óptimamente, si estos se desechan o no se les da un tratamiento adecuado, pudiendo en muchos casos reutilizarse, mitigando las emisiones de gases de efecto invernadero, el ahorro empresarial se afecta, trae como consecuencia efectos negativos en la eficiencia económica y en el inminente cambio climático.

La gestión ambiental a nivel empresarial, hace referencia a aquellas actividades técnicas y organizativas que se realizan para reducir el impacto ambiental generado por sus operaciones y contribuir a cumplir con los requisitos de la legislación medioambiental vigente. Las entidades empresariales están conscientes de la importancia de los temas medioambientales en sus actividades. Esto se debe al desarrollo y publicidad de políticas medioambientales, la implantación de programas para mejorar áreas específicas del medio ambiente y la aplicación de auditorías.

En los contenidos de las tareas se destacan: reducir vulnerabilidad, implementar normas jurídicas, fortalecer patrimonio natural y material, uso eficiente del agua, desarrollar programas de reforestación, fomentar la conservación de ecosistemas costeros, prevenir peligros y vulnerabilidad. Implementar medidas de adaptación y mitigación al cambio climático, perfeccionar los sistemas de monitoreo para evaluar sistemáticamente en la zona costera, la calidad del agua, el comportamiento de la sequía, de los bosques, la salud humana, animal y vegetal, así como la gestión, unido al uso de los recursos, para ejecutar las inversiones, proyectos y acciones que se derivan de cada una de las tareas de este Plan de Estado.

Un lugar especial lo ocupa la tarea relacionada con elevar la cultura ante el cambio climático mediante medidas y acciones para elevar la percepción del riesgo y aumentar el nivel de conocimiento y la participación de toda la población en el enfrentamiento al cambio climático. En ello desempeña un papel primordial, el desarrollo de una cultura medioambiental y el perfeccionamiento de una educación sobre cambio climático en las instituciones educativas como tarea fundamental.

Los principales antecedentes de esta problemática están dados en los diagnósticos realizados a profesionales y ciudadanos del territorio tunero, como resultados de investigaciones en trabajos de diplomas, diplomados, maestrías y doctorados de la Universidad de Las Tunas, fundamentalmente en el proyecto "Formación del profesional para la gestión del desarrollo local y sostenible del territorio tunero" FORDES, y el intercambio científico sobre el tema realizado por sus investigadores en eventos provinciales, nacionales e internacionales.

En la actualidad es una exigencia social la gestión y divulgación de conocimientos en los temas que marcan el desarrollo sociocultural, económico y ambiental de la sociedad contemporánea para contribuir con mayor eficacia y eficiencia en la mejora de la calidad de vida de las actuales y futuras generaciones.

### **Antecedentes investigativos de la gestión ambiental**

En Guatemala, Pérez y Pratt (1997), realizaron un análisis de sostenibilidad sobre la industria avícola y determinaron que el principal recurso afectado es el agua, ya que se utiliza en cada uno de los procesos de la industria, desde la cría, hasta la producción del pollo, alterándose su composición. Refieren que se obtienen diferentes subproductos que, de no ser tratados adecuadamente, alteran a este recurso. En cuanto a los residuos sólidos empleados en la crianza, revelan que se obtiene una gran cantidad de excrementos, que se procesan como gallinaza y que dejan de ser un problema de contaminación, al ser vendidos. De forma general, consideran que, si la industria avícola tiene un adecuado sistema de tratamiento de los residuos, tanto sólidos como líquidos, no se genera un impacto ambiental negativo significativo.

En Chile, la Comisión Nacional del Medio Ambiente de la Región Metropolitana, elaboró una Guía técnica para el control y prevención de la contaminación industrial (1998), que se enfoca en los impactos ambientales provocados por los residuos generados por la industria cárnica. A su vez, identifica las medidas de prevención de los potenciales impactos; métodos de control de la contaminación recomendados; los costos asociados, además de información referente a la normativa medioambiental vigente y los procedimientos de obtención de permisos requeridos por la industria.

En Bolivia, en el 2001, el Centro de Promoción de Tecnologías Sostenibles, realizó un estudio en Cochabamba, en la cual se implementaron diferentes medidas de producción más limpia y se lograron reducciones notables en el consumo de agua, insumos y materiales, así como en la carga contaminante en el efluente por la transformación de desechos en subproductos comerciables, produciendo así ahorro económico y un mejor desempeño ambiental.

En el año 2009, en el Hotel Las Tunas, la gestión ambiental fue objeto de investigación y se identificaron los principales problemas económico-ambientales que afectaban el funcionamiento orgánico y la integridad del trabajo de esta organización por el impacto negativo sobre el medio ambiente. Su aporte principal constituyó una valiosa herramienta para la toma de decisiones que tributa a la aplicación futura del sistema de cuentas ambientales. También, se hicieron recomendaciones para que el hotel buscara alternativas para resolver los problemas señalados y ayudara a desarrollar en su entorno laboral, una conciencia e imagen ambientalista.

En el mismo año 2009, en la UEB Transtur S. A. Las Tunas, se aplicó un diagnóstico en esta entidad que reveló, que para desarrollar las actividades medioambientales, la empresa debería trazarse una nueva política ambiental contextualizada y se diseñó una política ambiental, con metas, objetivos y un Programa de Gestión Ambiental para esta UEB, lo que permitió mejorar sus impactos ambientales. En el propio año en la Empresa de Estructuras Metálicas Paco Cabrera de Las Tunas se realizó una

auditoría a la gestión ambiental, se demostró que había deficiencias en la gestión ambiental y se recomendaron acciones para la solución problemas.

Posteriormente, en el 2018, se diagnosticó la planificación ambiental en la UEB de Ponedoras “José Mastrapa”, lo que permitió identificar varias deficiencias en el desempeño ambiental de la empresa. El diagnóstico reveló insuficiencias en el desconocimiento de los impactos ambientales generados por las actividades que allí se realizan; la no declaración de objetivos y metas ambientales, que demostraron que la entidad tenía que mejorar su desempeño ambiental para poder obtener algunas de las categorías del Sistema Nacional de Reconocimiento Ambiental.

Los autores de la investigación arriban a la conclusión que, la gestión ambiental en la industria cárnica tunera no se ha estudiado con profundidad, lo que demuestra que los productores y directivos no cuentan con fuentes, ni documentos de estudio suficientes, para la valoración del impacto ambiental que genera su actividad productiva. Se requiere realizar investigaciones para crear conciencia ambiental y así contribuir a la reducción de los residuos que se generan en esta actividad productiva.

## **CONCLUSIONES**

El estudio realizado revela que existe diversidad de criterios en el planteamiento teórico de los autores consultados con relación al objeto de investigación, que fundamentan los conceptos y enfoques adecuados de la gestión ambiental y la planificación para garantizar el cumplimiento de la política medio ambiental en las empresas, entre ellos: los objetivos, actividades y acciones a desarrollar, las vías y mecanismos para lograr la conservación, el mejoramiento, la rehabilitación y el monitoreo del medio ambiente y el control de la actividad del hombre en esta esfera.

Se reconoce la estrecha relación que existe entre la gestión ambiental, la planificación de este proceso y el desarrollo sostenible e identifica a la gestión ambiental como una herramienta para la acción. Cada vez existe más consenso en la comunidad científica de comprender este concepto con mayor amplitud e integralidad, destacándose la importancia de la gestión ambiental como instrumento preventivo para mitigar los problemas que afectan la calidad del medio ambiente.

El estudio de antecedentes importantes para la investigación revela que a nivel internacional se ha profundizado en el tema, sin embargo, en la Universidad de Las Tunas y en el territorio tunero, ha sido poco estudiado en este sector, por lo que demuestra la necesidad y actualidad del tema que se investiga.

## **REFERENCIAS**

- Asamblea Nacional del Poder Popular. (1997). Ley 81 del Medio Ambiente de la República de Cuba. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*. No.7. Extraordinaria. [Archivo PDF]. <http://www.gacetaoficial.gob.cu/>
- Asamblea Nacional Poder Popular. (2019). Constitución de la República de Cuba. *Gaceta Oficial de la República de Cuba No.5. Extraordinaria*. [Archivo PDF]. <http://www.gacetaoficial.gob.cu/>

- Castro, F. (12 de junio de 1992). Discurso pronunciado en la Cumbre de la Tierra. *Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo*. [Presidente] Río de Janeiro, Brasil. La Habana: Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado.
- Centro de Promoción de Tecnologías Sostenibles (2001). *Estudio de caso: Avícola Vasca S. A. (Cochabamba)*. Santa Cruz: Cámara Nacional de Comercio.
- Comisión Nacional del Medio Ambiente de la Región Metropolitana (1998). *Guía para el control de ave. Subsector de productores de huevos*. Santiago de Chile. Recuperado de: <http://www.academia.edu>
- Mc Pherson, M. (2004). *La Dimensión ambiental en la formación inicial del docente en Cuba. Estrategia metodológica para su incorporación* [tesis doctoral]. Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona". La Habana, Cuba.
- Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (2017). *Plan del Estado cubano para el enfrentamiento al cambio climático en la República de Cuba. Tarea Vida*. La Habana: Edición CITMATEL.
- Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (2010). *Estrategia Nacional de Educación Ambiental: 2010-2015*. La Habana: CIGEA-CITMA. Recuperado de: <http://www.pnuma.org/educamb/.pdf>
- ONU (1972). *Conferencia de las Naciones Unidas. Medio Ambiente Humano*. Estocolmo: MOPU.
- Partido Comunista de Cuba. (2016). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021*. La Habana: Editora Política.
- Pérez, J. M. y Pratt, L. (1997). *Análisis de sostenibilidad de la industria avícola en Guatemala*. Recuperado de: <http://www.incae.ac.cr/ES/clacds/investigacion/pdf/cen723.pdf>
- Pérez, J. y Gardey, A. (2009). *Definición de medio ambiente*. Recuperado de: <https://definicion.de/medio-ambiente>
- Real Academia Española (1982). *Esbozo de una nueva gramática de la lengua española*. Madrid: Espasa-Calpe.

## **EFFECTOS DE LA MOTIVACIÓN EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL PEDIÁTRICO MÁRTIRES DE LAS TUNAS**

## **EFFECTS OF MOTIVATION ON THE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR OF THE MÁRTIRES DE LAS TUNAS PEDIATRIC HOSPITAL**

Arletis Hernández Rodríguez, [arletis@ltu.sld.cu](mailto:arletis@ltu.sld.cu)

### **RESUMEN**

El comportamiento de los individuos y por tanto las relaciones sociales marcan en gran medida los resultados de las organizaciones, establecer mecanismos para identificar sus características, conocer sus necesidades y sus principales motivaciones constituyen fuentes importantes para la proyección de sus objetivos. La variable motivación resulta un elemento a seguir en los procesos de dirección para estimular, buscar mecanismos, establecer parámetros y maximizar resultados, es una variable en el ámbito de la subjetividad que trasciende al marco de la realidad, en los procesos de materialización y cumplimiento de las funciones de las organizaciones. La investigación evaluó los efectos de la motivación de los cuadros y reservas del Hospital Pediátrico Mártires de Las Tunas como parte de su comportamiento organizacional, para lo cual se aplicaron encuesta al 58.8% de cuadros y al 40.0% de reservas permitiendo conocer el estado actual de esta variable y proyectar estrategias para monitorear su comportamiento, incidir sobre las vulnerabilidades y alcanzar una mayor eficacia en el cumplimiento de sus objetivos. La propuesta persigue perfeccionar la preparación de los cuadros y directivos en sus capacidades y competencias que para un exitoso desempeño de sus funciones dentro de las organizaciones.

**PALABRAS CLAVES:** organizaciones, comportamiento organizacional, proceso de dirección, motivación

### **ABSTRACT**

The behavior of individuals and, therefore, the social relations largely mark the results of the organizations, establishing mechanisms to identify their characteristics, to know their needs and their main motivations are important sources for the projection of their objectives. The motivation variable is an element to be followed in management processes to stimulate, seek mechanisms, establish parameters and maximize results; it is a variable in the field of subjectivity that transcends the framework of reality, in the processes of materialization and fulfillment of the functions of organizations. The research evaluated the effects of the motivation of the cadres and reserves of the Pediatric Hospital Mártires de Las Tunas as part of their organizational behavior, for which a survey was applied to 58.8% of cadres and 40.0% of reserves, allowing to know the current state of this variable and to project strategies to monitor their behavior, influence vulnerabilities and achieve greater effectiveness in the fulfillment of their objectives. The proposal seeks to improve the preparation of managers and executives in their capacities and competencies for a successful performance of their functions within the organizations.

**KEY WORDS:** organizations, organizational behavior, management process, motivation.

## INTRODUCCIÓN

El comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto en que los individuos se involucran en los mismos objetivos de las organizaciones mediante la motivación y liderazgo para alcanzar la eficacia. Son varios los autores que han tratado el tema del comportamiento organizacional como mecanismo importante para el éxito de una organización, cualquiera que sea su estructura, nivel de subordinación, forma de propiedad o modo de gestión.

De igual forma, se han abordado conceptos interesantes y aunque cada cual lo define a partir de sus puntos de vista, existe coincidencia o elementos comunes como es el caso de la articulación de los componentes objetivos y subjetivos presentes en la organización, como las estructuras, las tecnologías y los trabajadores, haciendo énfasis en las características individuales de cada empleado, lo que conforman su personalidad y la influencia de este en el cumplimiento de los objetivos.

Según Chiavenato, (2014) “El comportamiento organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones” (p.128). En ello se refleja la importancia del factor humano en el desempeño exitoso de la organización.

Por otra parte, Robbins y Judge, (2009) plantean que:

El comportamiento organizacional incluye los temas centrales de la motivación, el comportamiento del líder y el poder, la comunicación interpersonal, la estructura de grupos y sus procesos, el aprendizaje, la actitud de desarrollo y la percepción, los procesos de cambios, los conflictos, el diseño y la tensión en el trabajo.(p.126)

En tanto Davis (2016), afirma que:

El comportamiento de un trabajador no es el resultado directo de los factores organizativos existentes, sino que depende en buena medida de la valoración que el trabajador hace de estos factores en conjunto con las actividades, interacciones y otras experiencias del colectivo con la empresa u organización y está determinado por factores tales como, el clima, la cultura y el cambio organizacional, que inciden en la conformación de los diferentes niveles de responsabilidad social, lo que es determinante en la efectividad del cumplimiento de su objeto social. (p.111)

Como se aprecia, estos autores coinciden en connotar el componente humano, es decir, el comportamiento de los trabajadores y su interacción con el resto de los componentes relacionados con la forma de organizar los procesos en cada institución. Estos elementos se manifiestan en variables como la productividad, la satisfacción o la motivación para cada colectivo, encontrando en cada caso el liderazgo de la dirección para estudiar, conocer, evaluar y conducir a los trabajadores en función de lograr mayor eficiencia y compromiso en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

En ello influye la motivación, que a juicio de los autores, constituye una variable dependiente del comportamiento organizacional de una institución y está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta de los trabajadores hacia el logro de los objetivos de la institución. Este trabajo tiene como objetivo: analizar la motivación de los cuadros y reservas del Hospital Pediátrico

Mártires de Las Tunas como parte del comportamiento organizacional implementado en la institución.

En la investigación fueron empleados métodos científicos y empíricos que permitan obtener niveles de información acerca de este tema, procesarlo y ponerlo en función de la dirección como herramienta para su evaluación, así como establecer mecanismos de comunicación y participación entre directivos y trabajadores.

El tema abordado es de gran actualidad y pertinencia, al permitir conocer los criterios acerca de la motivación de cuadros y reservas de una institución médica que atiende la población infantil, en circunstancias de escasez de recursos materiales, donde la calidad de la atención depende en buena medida del compromiso, la entrega y la profesionalidad de sus trabajadores y directivos

### **El comportamiento organizacional**

El estudio del comportamiento organizacional, como eje dinamizador de la eficiencia y eficacia en las organizaciones, constituye hoy en día una reflexión de suma importancia. La clave de una gestión acertada para su desarrollo está en la actitud de las personas que participan en ella, de ahí que el comportamiento organizacional sea una herramienta necesaria para beneficio de todo tipo de organizaciones, como empresas, organismos de gobierno, escuelas u otras organizaciones. Donde haya organizaciones, existe la necesidad de describir, entender, predecir y mejorarla administración del comportamiento humano.

El resultado de una adecuada gestión organización al obedecerá en gran medida a cómo se da la motivación, la creatividad, la productividad y el sentido de pertenencia de los miembros de la organización para lograr un mejor uso del capital humano, lo que tributará a generar ventajas competitivas que contribuyan al aumento de los beneficios de la entidad.

El comportamiento humano es clave, en toda organización es importante dirigir la mirada hacia este enfoque. El comportamiento se refiere a los actos y actitudes de las personas en la organización, el comportamiento organizacional usa el estudio sistemático para mejorar las predicciones del comportamiento laboral en toda institución.

Según Davis (2016), el comportamiento organizacional puede definirse “como la conducta o el quehacer de individuos, grupos o estructuras que inciden en la eficiencia y eficacia de las instituciones” (p.73). Podrían plantearse tres niveles de análisis del comportamiento organizacional:

- desde la gerencia hacia los trabajadores(jerárquico);
- desde los trabajadores hacia la gerencia y hacia ellos mismos (relacional) ;
- un tercer nivel lo constituiría la proyección de la organización, incluido gerencia y trabajadores, hacia la sociedad (social). (p.75)

Para las instituciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y participativos, donde el personal debe ser competente, estar motivado y sentirse identificado, todo esto unido a la capacidad directiva son recursos indispensables para el avance de cualquier institución.

## **La motivación como variable del comportamiento organizacional**

Para Chiavenato (2014), la motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos. Las motivaciones de la acción, es resultado de la interacción del individuo con la situación.

Las instituciones realizan esfuerzos por lograr un ambiente laboral adecuado, con niveles de satisfacción en sus colectivos a partir de lograr componentes importantes de compromisos y motivaciones de sus trabajadores y directivos, cuestión que para lograrla se hace necesario identificar las principales aspiraciones individuales relacionadas con procesos de autorrealización, conocer los factores que más le interesan a los colectivos laborales, los mecanismos de información y comunicación, sus capacidades individuales e institucionales, la articulación entre los elementos estructurales, funcionales, tecnológicos, de infraestructura, medioambientales, de innovación y de interacción con variables externas a la organización. (Robbins y Judge, 2009, p.126)

La motivación es una variable relacionada o dependiente de la actitud del individuo, es decir la forma de comportarse o asumir determinados objetivos. Para explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas.

Chiavenato (2018), considera que existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana:

- a) El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente;
- b) El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento;
- c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo. (p. 751).

Significa que la motivación es la capacidad de movilizar a una persona hacia el cumplimiento de un objetivo determinado, por lo que resulta sencillo asumir que motivación es directamente proporcional a mayor eficacia en los procesos, en el cumplimiento de los objetivos. De ahí la necesidad de lograr mecanismos que permitan una motivación colectiva en las organizaciones con el liderazgo de sus directivos, tarea que tendrán que implementar para mejorar el cumplimiento de sus compromisos y hacer más eficaces los procesos.

Pomares (2008), refiere la hipótesis de Abraham Maslow (2006), de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades, que son jerarquizadas por los individuos y que se convierten en el mayor impulso que explican mejor la teoría de la motivación: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.

Se asume esta hipótesis en tanto reconoce que la motivación puede variar en dependencia de la actitud personal de cada individuo, es decir, a partir del momento en que se encuentre y las que ya tenga, parcial o totalmente resueltas, para el caso del comportamiento organizacional. O sea, como la organización puede proporcionar un vínculo que le permita convertirse en el escenario donde puede encontrar la solución a estas necesidades, el cual dependerá en gran medida de la capacidad de liderazgo de los directivos en la conducción de los procesos.

En lo abordado es evidente que el comportamiento organizacional se da en un complejo sistema social. El comportamiento del empleado dependerá en gran medida de la motivación de las características personales y el ambiente que lo rodea. Las organizaciones llegan a triunfar o a fracasar según se desarrollen o no ciertos procesos y las personas se adapten a sus normas, se identifiquen con sus objetivos y logren a través de la organización satisfacer algunas de sus necesidades con las cuales ésta asegura la permanencia de sus empleados y el cumplimiento de sus objetivos.

García-Allen (2017), investigador de una universidad española, afirma que:

El grado de motivación de cada individuo no es directamente proporcional al valor de aquello que lo provoca, sino que es la importancia que le da la persona que lo recibe la que determinará la fuerza o el nivel de motivación, es decir que la motivación no siempre está relacionada con los beneficios que reciben los individuos que realizan la acción, sino que también la satisfacción de las personas que lo recibirán generan un impulso y movilizan a las personas a realizarlo (p.340).

Esta posición está en correspondencia en la forma que es clasificada de manera general la motivación, dependiendo de la ubicación de aquello que motiva y el contexto en que se realiza: pueden ser motivación extrínseca o intrínseca en dependencia de donde proviene la motivación sea desde el exterior o en el interior del individuo.

Existen sin embargo otras formas de clasificar la motivación que tiene que ver con aspectos específicos como puede ser: la carga emocional, la frecuencia asociada a la actividad e incluso relacionada con impresiones subjetivas de dominio y progreso con el propósito de superar sus propios resultados.

### **Comportamiento de la motivación en los directivos del Hospital Pediátrico Mártires de Las Tunas**

El Hospital Pediátrico Mártires de Las Tunas, presta servicios especializados a toda la población en edad pediátrica de la provincia. Para ello cuenta con una dotación de 148 camas de asistencia médica en servicios que van desde el cuerpo de guardia, hasta terapias intensivas, salones quirúrgicos, consultas externas y medios de diagnóstico, genética médica, donde laboran más de 800 trabajadores, de los cuales 34 son cuadros y 69 forman parte de la lista de reserva.

La estructura organizacional de la institución está compuesta por tres subdirecciones, 12 departamentos y los servicios médicos, de enfermería de microbiología y farmacia. Esta estructura, puede definirse simplemente como

(...) el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de estas (...) además, como el conjunto de funciones y relaciones que determinan formalmente las misiones que cada unidad de la

organización debe cumplir y los modos de colaboración entre esas unidades. (Martínez, 2007, p.115).

Desde el punto de vista funcional la institución cuenta con un Consejo de dirección, una comisión de cuadros, un Comité de prevención y control, un Buró sindical, un Comité del Partido y un Comité de base de la Unión de Jóvenes Comunistas, donde se agrupan funciones y actividades para el cumplimiento de los objetivos de la institución

La estructura organizacional permite el flujo de tareas y actividades que dan respuesta a los objetivos de cada área o servicios, sin embargo, para el cumplimiento exitoso precisa de estructuras funcionales para la coordinación, organización y monitoreo de los procesos. El análisis y la toma de decisiones oportuna garantizan un funcionamiento más adecuado de las estructuras iniciales. Cada una de estas organizaciones tiene sus formas internas de funcionamiento y sus propias estructuras, todas responden a los intereses de la institución permitiendo una dirección colegiada y participativa, donde cuadros, directivos y trabajadores impulsan procesos y objetivos.

El trabajo con los cuadros y las reservas constituye un pilar fundamental en cualquier organización para conducir con éxito los procesos y alcanzar los objetivos y metas en cada periodo. El Hospital muestra una plantilla de 34 cuadros que se encuentra cubierta en su totalidad y para asegurar la estabilidad se trabaja con 69 reservistas que se preparan para los cargos a los que están propuestos. La comisión de cuadros como parte de las áreas funcionales de la institución es la estructura encargada de la atención a todos los subsistemas y componente del trabajo referido a esta actividad.

El estudio parte de analizar el tiempo de permanencia de los cuadros en los cargos demostró que más de la mitad de los cuadros tienen menos de dos años en el cargo, incluyendo los principales directivos, en los últimos tres años se han realizado 25 movimientos de los 34 cargos lo que representa el 73.5% de ahí la necesidad de investigar los procesos de formación y preparación, así como los niveles de motivación de los mismos para el desempeño de sus funciones.

Con el propósito de identificar el comportamiento de la variable motivación en los cuadros y reservas se aplicó un sistema de encuesta a 20 cuadros y 27 reservas de modo que permita evaluar el estado actual de esta variable en este grupo de trabajadores, proyectar alternativas y monitorear el comportamiento, en el sentido de mejorar resultados e incidir sobre las vulnerabilidades existentes.

El resultado de este ejercicio se muestra a continuación:

Tabla 1. Resultado de la encuesta

<b>CUADROS /MOTIVACIÓN</b>			<b>RESERVAS/MOTIVACIÓN</b>		
Totalmente motivados	14	70%	Totalmente motivados	20	74.1%
Parcialmente motivados	5	25%	Parcialmente motivados	4	14.8%
Sin motivación	1	5%	Sin motivación	3	11.1%

Fuente: elaboración propia.

Entre las principales causas de la falta de motivación de los encuestados que mostraron niveles de inconformidad están las siguientes:

- Insuficiente preparación en actividades relacionadas con técnicas de dirección.
- Insatisfacción con las condiciones laborales.
- Deficiente acceso a las tecnologías de la información y comunicación que les permita niveles de actualización.
- Limita el cumplimiento de misiones internacionales.
- Insuficiente acceso a participación en eventos científicos e intercambio con otras instituciones.

Sin embargo, el 70% de los cuadros y el 74.1% de las reservas mostraron satisfacción por el cargo que ocupan, la actividad que desempeñan o para la que se preparan, en este sentido destacan las siguientes:

- Permite satisfacer necesidades personales de autorrealización.
- Incrementan sus conocimientos y habilidades en temas administrativos y de información general.
- Mayores niveles de participación en los procesos de toma de decisiones en la institución.
- Mejoras salariales.

Con esta información se caracterizaron las áreas encuestadas y se propuso a la dirección evaluarlos en la Comisión de cuadros de la institución para trabajar en función de buscar alternativas a los problemas encontrados y mejorar la atención en lo que manifiestan los encuestados. A partir de lo cual deberá presentarse un plan de actividades que recoja acciones de capacitación, de información y comunicación, así como articular con las universidades y centros científicos para las convocatorias a eventos, foros o talleres que permitan mayor participación de los profesionales y técnicos de la institución.

## **CONCLUSIONES**

El estudio del comportamiento organizacional permite concretar modelos de gestión de recursos humanos que contribuyan al incremento de la eficiencia y eficacia de los servicios que prestan en un ambiente favorable y motivador.

La persona en la organización se convierte en su elemento más importante, por lo que requiere un tratamiento, como un ser humano con necesidades, interés, vivencias únicas, las cuales deben ser tomadas en cuenta para producir las motivaciones necesarias que los llevará al logro de los objetivos.

El conocimiento de las preocupaciones o insatisfacciones de los cuadros y reservas de una institución, contribuye a trazar nuevas estrategias para lograr mayores niveles de motivación en los trabajadores que conduce los procesos y objetivos y alcanzar para la obtención de una mayor eficacia en la prestación de los servicios.

## REFERENCIAS

- Abraham, M. (2006). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Días Santos.  
Recuperado de [www.todostuslibros.com](http://www.todostuslibros.com)
- Chiavenato I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2018). Gestión del talento humano como factor del mejoramiento de la gestión pública y el desempeño laboral. *Revista venezolana de gerencia*, 23(83), 740-760.
- Davis, K. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias* 2(4), 498-510.
- García-Allen, Y. (2017). Un viaje fascinante por las ciencias del comportamiento humano. En A. Bartrand y García-Allen, Y. *Psicológicamente hablando*. (304-345). Barcelona: Ediciones Paidós.
- Pomares, J. A. (2008). Consideraciones conceptuales sobre motivación. *MediSur*, 6(1) pp.57-62. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1800298009>
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Martínez, D. (2007). *Gestión de Recursos Humanos para Organizaciones Públicas*. Graglia: Educc.

Anexo1.

Encuesta para conocer los niveles de motivación de cuadros y reservas del Hospital Pediátrico Mártires de Las Tunas.

1. ¿Se siente usted motivado por las funciones que realiza en su cargo actual o para el que se prepara como reserva?  
----- Totalmente motivado  
----- Parcialmente motivado  
----- Sin motivación.
2. Enuncie cuales son la principales causas o factores que según su criterio están afectando los niveles de motivación en los cuadros y reservas del Hospital.
3. Relaciones cuales son según su criterio las causas que motivan a los cuadros y reservas en el desempeño de sus funciones.

## **PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA CONSULTORÍA ECONÓMICA CANEC S.A LAS TUNAS**

### **PROPOSAL FOR THE DESIGN OF A STRATEGIC MARKETING PLAN FOR THE ECONOMIC CONSULTING FIRM CANEC S.A. LAS TUNAS**

Gretel Pérez Hornia, [gretelp88@nauta.cu](mailto:gretelp88@nauta.cu)

José Edilberto Pérez Ávila, [josep@ult.edu.cu](mailto:josep@ult.edu.cu)

#### **RESUMEN**

Los sistemas de gestión se han convertido en una herramienta ineludible dentro del proceso de perfeccionamiento empresarial y en la actualización del modelo económico cubano. En este contexto, varias entidades y ministerios han promovido el desarrollo del marketing, con un enfoque actual de la gestión administrativa y como vía para el logro de la competitividad. Sin embargo, aún persisten dificultades que limitan esta actividad y limitan el cumplimiento de los objetivos estratégicos de CANEC S.A Las Tunas. El objetivo de la presente investigación consiste en proponer un diseño de plan estratégico de marketing, para la Consultoría Económica CANEC S.A Las Tunas, diagnosticando la situación de la empresa. Para ello se realiza una investigación descriptiva utilizando técnicas de recolección de datos mediante la elaboración, como instrumento, de cuestionarios y entrevistas que contendrá una serie de interrogantes a realizar entre los empleados de la empresa y algunos clientes a fin de obtener resultados que faciliten conseguir dichos objetivos y principalmente el aumento de la prestación de los servicios en la entidad mediante la elaboración de distintas estrategias. En consecuencia, se recomiendan acciones que la empresa deberá tomar para conseguir los objetivos expuestos en el estudio mediante la realización de un plan estratégico y el uso de la tecnología aplicada al marketing y así lograr una evolución positiva en el marco comercial de dicha empresa.

**PALABRAS CLAVES:** marketing, gestión de marketing, plan estratégico de marketing.

#### **ABSTRACT**

Management systems have become an unavoidable tool in the process of business improvement and in the updating of the Cuban economic model. In this context, several entities and ministries have promoted the development of marketing, with a current approach to administrative management and as a way to achieve competitiveness. However, there are still difficulties that limit this activity and limit the fulfillment of the strategic objectives of CANEC S.A. Las Tunas. The objective of this research is to propose a strategic marketing plan design for the Economic Consultancy CANEC S.A. Las Tunas, diagnosing the situation of the company. For this purpose, a descriptive research is carried out using data collection techniques through the elaboration, as an instrument, of questionnaires and interviews that will contain a series of questions to be asked to the company's employees and some clients in order to obtain results that will facilitate the achievement of these objectives and mainly the increase in the provision of services in the entity through the elaboration of different strategies. Consequently, actions are recommended to be taken by the company to achieve the objectives set out in the study through the implementation of a strategic plan and the use of technology

applied to marketing and thus achieve a positive evolution in the commercial framework of the company.

**KEY WORDS:** marketing, marketing management, strategic marketing plan.

## **INTRODUCCIÓN**

Los cambios que continuamente tienen lugar en el mundo: los avances tecnológicos, el desarrollo de los medios de comunicación, el aumento de la competencia, la preferencia de los consumidores y otros, obligan a las empresas a desarrollar sistemas de gestión más eficientes. En este entorno, la gestión de marketing resulta crucial para obtener metas superiores y satisfacer mejor las necesidades de los clientes.

En el ámbito empresarial cubano, no se ha generalizado la utilización del marketing, sin embargo, en la dinámica de las transformaciones del mercado, se hace preciso recurrir a él como una herramienta imprescindible para el logro de la competitividad. Las empresas cubanas se encuentran inmersas en este continuo perfeccionamiento. Se acercan a las modernas tendencias de gestión en aras de ser cada día más rentables, con elevada eficiencia y eficacia en cada uno de sus procesos. Lográndose, paulatinamente, una mejor organización y planificación que tributa a la toma de decisiones más acertadas. (Puerto, 2014, p.1)

La planificación como una herramienta esencial de la dirección de cualquier empresa, brinda la posibilidad a sus directivos de prever la situación futura que se espera alcanzar en un tiempo determinado. Por lo que disponer de información acerca de los mercados potenciales, constituye un elemento de prioridad para diseñar buenos planes estratégicos de marketing y así responder a los constantes cambios que hay en el mercado actual.

Si la planeación es fundamental, el plan de mercadeo ayudará no solo a organizar las tareas que se tengan, sino que con este se podrá tener un “norte” hacia donde se va y cómo se va a lograr, creando estrategias que ayuden a tener un mayor porcentaje de cumplimiento de los objetivos organizacionales y poder llegarles a los clientes de manera que perciban total responsabilidad y compromiso con ellos (Morales, 2015, p.1).

### **Aspectos conceptuales generales sobre la gestión de marketing**

En las condiciones históricas sociales actuales de las organizaciones cubanas y en particular, aquellas que prestan servicios de auditorías en los diferentes tipos, consultoría y asesoría, considerar la concepción de asumir su proceso de gestión asociado a la actividad de marketing, permite enriquecer la teoría y la práctica de la gestión. Ello imprime la dinámica necesaria para asegurar el desarrollo del planeamiento estratégico como premisa para responder a las demandas de los clientes, lo cual resulta novedoso para esta investigación.

El marketing es considerado por Mesquita (2018) como una serie de estrategias, técnicas y prácticas que tienen como principal objetivo, agregar valor a las determinadas marcas o productos con el fin de atribuir una importancia mayor para un determinado público objetivo, los consumidores. Se engaña quien cree que el marketing tiene solo como objetivo vender algo. Este concepto se profundiza en todo lo que envuelve este proceso, sea como la producción, logística, comercialización y post venta del producto/servicio.

Para Charles (2011) “el objetivo de la gestión de marketing es consumir intercambios beneficiosos para ambas partes (comprador y vendedor), puesto que consiguiendo la satisfacción del consumidor se obtiene a la vez un beneficio inmediato y se asegura su continuidad en el futuro” (p.10).

Según Muñiz (2008) una de las características más útiles e importantes del marketing consiste en poder planificar, con bastante garantía de éxito, el futuro de la organización. Debido a que dependerá, en gran parte, de la capacidad de adaptación y anticipación a estos cambios.

A tales efectos, la gestión del marketing estratégico se sitúa a mediano y largo plazo mientras que su objetivo se encamina a precisar la misión de la empresa, definir su objetivo, elaborar una estrategia de desarrollo y velar por mantener una estructura equilibrada de la cartera de productos.

Así, el marketing se ha convertido en un elemento fundamental para coordinar las actividades empresariales correctamente a través de la orientación al consumidor. Este principio permite desarrollar un direccionamiento estratégico organizacional que guíe a la empresa no solamente a vender un producto o servicio, sino más bien a estar atenta a ofrecer soluciones a las necesidades y satisfacción de los deseos del mercado meta. Conocer a fondo el mercado meta permite orientar a la empresa en las acciones que se desarrollaran coordinadamente en todos los niveles de la compañía, con una propuesta de valor que genera ventaja frente a la competencia.

El plan estratégico de mercadotecnia se enfoca en conquistar a los consumidores, contiene números, hechos y objetivos. Además, explica todas las herramientas y tácticas que necesitarás para atraer leads, convertirlos en clientes de la empresa, retenerlos como clientes fieles, y por último, convertirlos en promotores del producto o servicio.

Este documento debe detallar los objetivos que tiene la empresa, qué acciones de mercadotecnia han de llevarse a cabo y cuáles estás planeando poner en práctica. Además de eso, deberás mencionar con qué recursos y presupuesto cuentas. La utilidad de este plan estratégico de mercadotecnia es disponer de un recurso físico como referencia del camino a seguir para cumplir los objetivos de mercadotecnia de nuestra empresa.

### **La gestión del marketing en Cuba**

A partir de la Conceptualización del Modelo económico y social cubano de desarrollo socialista y la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, en particular, el Lineamiento 20 se plantea: “consolidar el marco regulatorio e institucional y el resto de las condiciones que permitan avanzar en el funcionamiento ordenado y eficiente de los mercados en función de incentivar la eficiencia, la competitividad y el fortalecimiento del papel de los precios” (PCC, 2017, p.24)

En cuanto a ello, las bases refieren que la implementación del sistema de mercadotecnia en la empresa permite establecer una relación dinámica entre esta y su entorno inmediato y mediato. Por esa razón, se hace imprescindible que la empresa estatal ejecute las siguientes acciones para garantizar dicha ejecución:

- Identificar y seleccionar mercado, sociedad y clientes a los cuales están dirigidos sus productos y servicios.
- Elaborar base de datos actualizada de las características de los clientes actuales.
- Conocer y tener documentada las necesidades, deseos, expectativas y demandas de la sociedad y los clientes a la cual están dirigido sus productos y servicios.
- Documentar las opiniones de los clientes actuales sobre los productos y servicios que oferta y presta la empresa.
- Diseñar ofertas, acorde a las expectativas de la sociedad y clientes a la cual están dirigidos sus productos y servicios.
- Dirigir su actividad para satisfacer las necesidades de la sociedad y de los clientes en productos y servicios; teniendo documentado e implantado el sistema de atención a clientes.
- Estudiar el tamaño del mercado donde opera la empresa y tener documentados y evaluados las acciones que se realizan para alcanzar un mayor posicionamiento en su mercado meta.
- Evaluar y aprobar los proveedores de la empresa, efectuando tal y como está establecido los pliegos de concurrencia.
- Participar en el proceso de conformación de contratos con los clientes y suministradores de la empresa.
- Planear y ejecutar la promoción y distribución de productos y servicios.
- Dar seguimiento y respuesta a las quejas, reclamaciones y sugerencias de los clientes.
- Garantizar que los productos y servicios que ofrece la empresa se distingan en el mercado y sean reconocidos por la sociedad por sus atributos (precio, prestaciones y calidad).
- Planear y proponer la fijación de precios.

En el ámbito nacional, dentro del perfeccionamiento del sistema empresarial cubano, se han trazado objetivos y estrategias que responden a la mejora, para ello se expresa en el Decreto No. 281/2007: Reglamento para la implementación del Sistema de Dirección y Gestión en Cuba, que entiende al marketing como:

Una filosofía que se materializa en la organización como uno de sus principales procesos, mediante el cual la sociedad y los clientes obtienen lo que necesitan y desean, como resultado de generar y ofrecer, productos y servicios, en bien de la sociedad que se pretende construir. Esto se traduce a la conquista que aspira la empresa estatal socialista. (p. 241).

En el propio Sistema de Dirección y Gestión Empresarial se dispone en su capítulo II “Sistema de organización general”, artículo 76 entre las principales funciones a realizar

por la empresa, se plantea: “Elaborar y aplicar el sistema que organiza la actividad de marketing en la empresa” (p. 265).

Es así que, en el Artículo 536 del Decreto No. 281, se plantea:

El plan anual de la empresa se elabora integralmente teniendo en cuenta las posibilidades, los contratos que se vayan a desarrollar o estén en ejecución en la empresa y los compromisos con el Estado, identificando la forma de satisfacer las necesidades no cubiertas o insatisfechas de la sociedad y el mercado interno y externo, con lo que se logra una oportunidad para la empresa y una forma efectiva de desarrollarla y ser más eficientes. (Consejo de Ministros, 2007, p. 331).

Este propio sistema de gestión concibe el marketing, según el Artículo 649 a partir de:

(...) identificar las necesidades de la sociedad y los clientes constituyen el punto de partida para la identificación de oportunidades que se le presenta a la empresa para la definición, planificación, organización y control de las acciones productivas por lo que su conocimiento y satisfacción demanda especial atención por parte de las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión. (Consejo de Ministros, 2007, p. 343).

En la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, Capítulo 3, Dirección Planificada de la Economía, se establece en el inciso a) que: “la planificación socialista, resuelve y amplía su contenido y alcance con énfasis en la proyección estratégica del desarrollo y su aseguramiento desde el corto y mediano plazos, teniendo en cuenta el mercado” (Partido Comunista de Cuba, 2017, p.9).

En el eje estratégico como visión de nación, expresa como transformación productiva e inserción internacional, con el objetivo general de fomentar una estructura productiva diversificada, eficiente, eficaz y sostenible y con el objetivo específico de alcanzar mayores niveles de productividad en todos los sectores de la economía mediante la diversificación.

En cuanto a los objetivos de desarrollo sostenible y sus retos para la gestión organizacional teniendo en cuenta los objetivos propuestos por la Agenda 2030 aprobados por la Organización de Naciones Unidas, en su objetivo 8 plantea: “Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos” (ONU-CEPAL, 2018, p.39); mientras que el 8.2 se propone “lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación” (ONU-CEPAL, 2018, p.39).

Todo esto implica que los directivos de las empresas tienen que elaborar su plan garantizando la interrelación de todas las funciones y actividades que se vinculen con este proceso, tomando como base el enfoque de marketing como una vía efectiva para ser eficientes y como parte de su proceso general de dirección estratégica.

La Consultoría Económica (CANEC S.A), es considerada una sociedad mercantil bajo la modalidad de Sociedad Anónima por acciones nominativas, fundada por la Asociación de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC), subordinada al Grupo de Seguros y Servicios Financieros de Cuba S.A (Grupo CAUDAL S.A).

La Consultoría Económica CANEC S.A Sucursal Las Tunas (en lo adelante CANEC S.A Las Tunas), cuenta con un prestigio ganado durante 30 años prestando servicios de consultoría y auditoría a diferentes empresas e instituciones nacionales e

internacionales. Su fuerza laboral está constituida por especialistas de las diferentes ramas de las ciencias económicas, contables, financieras, comerciales y otras afines, contando con un alto nivel profesional y una extensa experiencia práctica.

CANEC S.A. Las Tunas, tiene como objeto la prestación de servicios de auditorías en los diferentes tipos, consultoría, asesoría integrales o no y otros servicios asociados a los perfiles económicos, financieros y técnicos organizativos. Tiene como misión: Facilitar el cambio organizacional y mostrar la confiabilidad de los negocios de los clientes, con servicios de consultoría y auditoría desarrollados por profesionales de elevada experiencia y calificación.

Su política se basa en brindar servicios de consultoría y auditoría con calidad y confiabilidad, para lograr una mayor satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes y otras partes interesadas, enfocada hacia el tratamiento de sus riesgos y oportunidades, mediante el eficaz funcionamiento de un Sistema de Gestión conforme con las normas aplicables, comprometido con la mejora continua.

Una revisión preliminar efectuada a la gestión de marketing, a partir de entrevistas realizadas a directivos y trabajadores, así como la consulta de documentos permitió identificar:

- Insuficiente captación de nuevos clientes.
- Escasas acciones de comercialización y promoción en función de todos los servicios que presta la consultoría.
- No se investiga sistemáticamente sobre las necesidades y expectativas del cliente.
- Limitada la investigación disponible sobre clientes potenciales.
- Insuficiente información disponible para la toma de decisiones ante cambios en el entorno empresarial.
- Escaso empleo de técnicas para analizar las oportunidades de marketing y seleccionar los mercados meta.

Según Cepeda (2012), la planeación estratégica de marketing transita por tres momentos importantes para su pleno desarrollo, en primer lugar: la etapa de planeación comprende el desarrollo de metas y el diseño de las estrategias y tácticas para alcanzarla. En segundo lugar se encuentra la implementación, la que entraña diseñar y asignar personal a la organización de marketing, para luego dirigir su operación de acuerdo con el plan. La tercera etapa de evaluación consiste en analizar el desempeño en relación con las metas de la organización, esta indica la naturaleza continua e interrelacionada del proceso de administración. Es decir, los resultados de esta etapa se aprovechan para planear las metas y objetivos de períodos futuros.

En correspondencia, la misma autora asegura que en la planeación estratégica los directivos hacen corresponder los recursos de la organización con sus oportunidades de marketing en el largo plazo. Una perspectiva a largo plazo no significa que los planes se ejecutan con lentitud. Después de la planeación para la empresa como un todo, la administración requiere trazar planes para cada área funcional importante, incluyendo el marketing.

La planeación estratégica de marketing es un proceso de cinco pasos según Cepeda (2012). Entre ellos se enumeran:

- Realizar un análisis de la situación.
- Establecer objetivos de marketing.
- Determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial.
- Elegir los mercados metas y medir la demanda del mercado.
- Diseñar una mezcla estratégica de marketing.

Desde el análisis realizado, los autores de este trabajo consideran preciso el diseño de un plan estratégico de marketing para la Consultoría Económica CANEC S.A Las Tunas que tenga en cuenta los criterios y fundamentos antes referidos.

## CONCLUSIONES

La presente investigación argumenta los fundamentos teóricos esenciales a tener en cuenta ante la necesidad de contar con un plan estratégico de marketing, el que contribuirá a la solución de las insuficiencias que se manifiestan asociadas a la gestión de marketing en la Consultoría Económica CANEC S.A Las Tunas.

## REFERENCIAS

- Cepeda, J. (2012). *Planeación estratégica de marketing*. Recuperado de: [www.eoi.es/blogs/juanadoricelcepeda/2012/01/planeacion-estrategica-de-marketing-2/](http://www.eoi.es/blogs/juanadoricelcepeda/2012/01/planeacion-estrategica-de-marketing-2/)
- Charles, V.R. (2011). *Plan estratégico de marketing para la Empresa Agropecuaria Antonio Guiteras Holmes de Puerto Padre* [tesis de maestría inédita]. Universidad de Las Tunas, Las Tunas, Cuba.
- Consejo de Ministros. (2007). Decreto No. 281/07 Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial. No. 281-07 de *Gaceta Oficial de la República de Cuba*. No. 41 Ordinaria. Recuperado de: [http://www.gacetaoficial.cu/pdf/GO\\_X\\_041\\_2007.rar](http://www.gacetaoficial.cu/pdf/GO_X_041_2007.rar)
- Mesquita, R. (2018). ¿Qué es Marketing? Una guía completa del concepto, tipos, objetivos y estrategias. Recuperado de: <https://rockcontent.com/es/blog/marketing-2/>
- Morales, Y. (2015). *Plan Estratégico de Marketing para la Unidad Empresarial de Base Embotelladora de Cervezas Las Tunas* (tesis de maestría inédita). Universidad de Las Tunas, Las Tunas, Cuba.
- Muñiz, R. (2008). *Marketing en el siglo XXI*. Quinta edición. Houston. Editorial Centro de Estudios Financieros. Recuperado de: <https://cursosospeciales.files.wordpress.com/2011/07/3-3-marketing-en-elsiglo-xxi.pdf>
- Organización de Naciones Unidas-CEPAL (2018). *Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe*. (LC/G.2681-P/Rev.3).ONU-CEPAL: Santiago

Partido Comunista de Cuba. (2017). *Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista*. La Habana: Editora Política. Recuperado de: [https://www.inder.gob.cu/descargas/PCC/doc\\_pcc\\_2017.pdf](https://www.inder.gob.cu/descargas/PCC/doc_pcc_2017.pdf)

Partido Comunista de Cuba. (2017). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021*. La Habana: Editora Política. Recuperado de: [https://www.inder.gob.cu/descargas/PCC/doc\\_pcc\\_2017.pdf](https://www.inder.gob.cu/descargas/PCC/doc_pcc_2017.pdf)

Partido Comunista de Cuba. (2021). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2021-2026*. La Habana: Editora Política.

Puerto, Y. (2014). *Procedimiento para el Diseño del Sistema Información de Marketing de la Empresa Muebles LUDEMA Las Tunas* (tesis de maestría inédita). Universidad de Las Tunas, Las Tunas, Cuba.

## **SISTEMA DE ACCIONES PARA PERFECCIONAR EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

### **SYSTEM OF ACTIONS TO IMPROVE THE STRATEGIC PLANNING PROCESS**

José Edilberto Pérez Ávila, [josep@ult.edu.cu](mailto:josep@ult.edu.cu)

Ken Vidal Avila, [vidalavilakpn@gmail.com](mailto:vidalavilakpn@gmail.com)

#### **RESUMEN**

El sistema empresarial ha entrado en el siglo XXI y al Tercer Milenio, ha atravesado una oleada de reorganizaciones, reducciones, fusiones, reingenierías y múltiples transformaciones empresariales. Por ello, las organizaciones tienden a ser proactivas en la elaboración de su futuro, y para ello, se apoyan en la planeación estratégica, a través de la cual pueden enfrentar los rápidos y profundos cambios que se producen en su entorno, que la obligan a reaccionar ante estos para conseguir una ventaja competitiva en el futuro. Constituye por tanto, un instrumento muy útil para realizar un profundo análisis de las condiciones internas y externas que influyen en el desarrollo de la organización. Sin embargo, persisten insuficiencias en su concepción metodológica que requieren desarrollar procesos de análisis integrales para su solución. El presente trabajo persigue como objetivo: proponer un sistema de acciones para perfeccionar el proceso de planeación estratégica. Para ello se realizó un diagnóstico a partir de la aplicación de métodos y técnicas como la encuesta, revisión de documentos, entrevista y trabajos grupales para la obtención de resultados, los cuales permitieron diseñar las acciones de capacitación, donde la participación resulta esencial en su implementación. El impacto de las mismas está en el perfeccionamiento metodológico del diseño de la planeación. Su pertinencia y factibilidad fue valorada por especialistas, los cuales reconocen la integralidad de las mismas y la posibilidad de aplicación.

**PALABRAS CLAVES:** estrategia, planeación, dirección estratégica.

#### **ABSTRACT**

The business system has entered the 21st century and the Third Millennium, and has gone through a wave of reorganizations, downsizing, mergers, reengineering and multiple business transformations. Therefore, organizations tend to be proactive in the elaboration of their future, and for this, they rely on strategic planning, through which they can face the rapid and profound changes that occur in their environment, which force them to react to these in order to achieve a competitive advantage in the future. It is therefore a very useful instrument for a thorough analysis of the internal and external conditions that influence the organization's development. However, there are still insufficiencies in its methodological conception that require the development of integral analysis processes for its solution. The objective of this work is to propose a system of actions to improve the strategic planning process. For this purpose, a diagnosis was made based on the application of methods and techniques such as surveys, document review, interviews and group work to obtain results, which allowed the design of training actions, where participation is essential in their implementation. Their impact lies in the methodological improvement of the planning design. Their relevance and feasibility were evaluated by specialists, who recognize their comprehensiveness and applicability.

**KEY WORDS:** strategy, planning, strategic management.

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad el mundo está en constante evolución y por ello las empresas deben desarrollar un continuo proceso de adaptación a fin de sobrevivir en este medio. Uno de los grandes retos de la administración hoy en día, es saber cuál es la situación actual de la organización, qué camino tomar para lograr sus objetivos y cómo debe llegar a sus metas.

Es por ello, que el planteamiento de una estrategia para cada empresa, además de contribuir al éxito de la misma, el ahorro de tiempo y esfuerzo, es importante porque provee una plataforma sólida para tomar decisiones; ayuda a evadir escenarios que podría tentarlo a desviarse del camino; garantiza la misión, la visión y los valores; permite obtener el acuerdo común de todas las unidades organizativas, sobre la dirección a seguir, lo mantiene encauzado en la dirección adecuada con un enfoque integrador y es la base para planes de acción más detallados que deben cumplir o ejecutar todos los miembros de la organización.

Desde estas consideraciones, el sistema de dirección cubano no ha estado ajeno a la necesidad e importancia del proceso, se reconoce por ello, que no es posible dirigir las entidades con una visión a corto plazo, se necesita capacidad para prever el futuro, ya sea para adaptarse y responder a él o bien para contribuir a provocarlo, que es lo más aconsejable bajo determinadas circunstancias y condiciones.

En tal sentido, el sistema empresarial cubano se ha visto en la obligación de buscar alternativas para el desarrollo de su economía, comenzando a insertarse, año tras año, a nuevas formas de dirección hasta la implementación de la planeación estratégica como una de las vías para encaminarse a la excelencia en la actualidad y lograr el perfeccionamiento para alcanzar un alto desempeño que mejore la competitividad y los resultados de la empresa.

En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, Lineamiento No 1, se enuncia explícitamente que: “la planificación socialista seguirá siendo la vía principal para la dirección de la economía y continuará su transformación, garantizará los equilibrios macroeconómicos fundamentales y los objetivos y metas para el Desarrollo Económico y Social a largo plazo” (PCC, 2016, p.5.)

Desde esta perspectiva, y como continuidad al proceso de perfeccionamiento de la planificación, en el VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba (2021) se plantea:

Es la categoría rectora, definitoria del sistema de dirección, a través de la cual se diseñan los objetivos a alcanzar. Da prioridad al desarrollo estratégico, es centralizada, participativa y diferenciada por instancias. (PCC, 2021, p.36)

Por lo que, se reconoce el papel de la planeación a nivel empresarial.

### **La dirección estratégica en el contexto empresarial**

Ante los constantes cambios en el mundo, las empresas se enfrentan al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, tecnológicos,

económicos, legales, recursos de capital, políticos y otros. De ahí que sea necesario adaptarse a la dinámica cambiante y por consiguiente, a la complejidad del contexto.

El tema de la dirección estratégica en el contexto empresarial ha sido investigado por diferentes autores, entre ellos Mintzberg y Brian (1997), Harrison y Caron (2002) y Draft (2006), citados por Copping (2018).

Según Mintzberg y Brian (1997):

El proceso de dirección estratégica considera la integración de cinco estrategias: estrategia como plan, estrategia como pauta de acción, estrategia como posición, y estrategia como perspectiva. (p.14)

“La dirección estratégica es el conjunto de decisiones y actos usados para formular e implementar estrategias específicas que conseguirán que la organización se adapte a su entorno de forma competitivamente superior, para poder alcanzar las metas de la organización” (Draft, 2006, p.540, citados por Copping, 2018)

En el estudio desarrollado por Copping (2018) se destaca que la dirección estratégica consta de tres fases básicas e interrelacionadas:

La formulación: puede ser concebido como un conjunto de experimentos de los estrategias, por medio de los cuales se crean varias estrategias y se selecciona una para su aplicación.

La implantación: proceso complejo donde aparece en las personas la resistencia al cambio, por lo que el imprescindible aprendizaje y adaptación de los trabajadores, requiere por parte de los jefes el ejercicio del liderazgo con un alto compromiso y un enfoque concentrado al cambio requerido.

El control: garantiza su atención sistemática, verifica si los movimientos están orientados hacia las metas y hacia la nueva misión, si las decisiones tomadas son las correctas, y la adecuación pertinente en caso necesario, o sea en función de los cambios que se originen en el entorno o en el interior de la organización.

Por su parte Menguzzato (2007) valora que a la dirección estratégica se llega en la teoría o en la práctica de la administración empresarial bajo la influencia, entre otros, de algunos factores, tales como:

- La constante evolución de las características del entorno.
- El aumento de la competencia que han hecho que deban incorporarse innovaciones tecnológicas.
- El mayor dinamismo e intervención de los factores humanos en todo el proceso productivo.
- La validez de los objetivos económicos.

El propósito de la dirección estratégica se ha encaminado a formular estrategias para luego implementarlas por medio de planes tácticos y operacionales (también llamados programas tácticos). En esta dirección se destacan algunas premisas de la planeación:

- Sistemática: la planeación estratégica tiene mucho que ver con el comportamiento sistémico y holístico y poco con el comportamiento de cada una

de sus partes. Implica a la organización como un todo y se refiere a su comportamiento medular.

- Enfoque al futuro: la planeación estratégica tiene mucho que ver con el futuro de la organización. Está orientada a largo plazo. La visión organizacional es importante para definir los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar con el tiempo. Es un puente que conecta con el futuro.
- Crear valor: la planeación estratégica tiene que ver con el comportamiento orientado hacia los objetivos estratégicos. Sin embargo, la estrategia no solo debe servir a algunos grupos de interés de la organización, sino que debe crear valor para todos ellos, sean accionistas, clientes, proveedores, ejecutivos, empleados, etcétera.
- Ser participativa: todos los miembros de la organización deben formular y entender la planeación estratégica. Como existen innumerables caminos que llevan al futuro, la planeación estratégica debe ser un conjunto alineado de decisiones que moldee el camino elegido para llegar a él.
- Tener continuidad: sirve para articular y preparar la estrategia. Sin embargo, no debe ser algo que solo se haga una vez cada año. No es algo discontinuo. Cuanto mayor sea el cambio del entorno, tanto mayor será la cantidad de planeación y replaneación estratégica que deba hacerse continuamente.
- Ser implementada: la implementación de la planeación estratégica es el principal desafío. Para que tenga éxito, todas las personas de la organización la deben poner en práctica, todos los días y en todas sus acciones.
- Ser monitoreada: el desempeño y los resultados de la planeación estratégica deben ser evaluados. Para ello, la estrategia debe incluir indicadores y datos financieros que permitan el monitoreo constante y permanente de sus consecuencias, a efecto de que sea posible aplicar medidas correctivas que garanticen su éxito.

Se destacan además entre sus principales características:

- Está proyectada a varios años, con efectos y consecuencias previstos a varios años.
- Ampara a la empresa como una totalidad, abarca todos los recursos y áreas de actividades y se preocupa por trazar los objetivos a nivel organizacional.
- Es definida por la cima de la organización y corresponde al plan mayor, al cual están subordinados todos los demás.

### **Consideraciones sobre el proceso de planeación estratégica**

Planear es sin duda una de las actividades características del mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

Mintzberg (2000) considera la planeación estratégica como “un proceso basado en la racionalidad, que debe presidir cada una de las etapas en que pueda dividirse el proceso” (p 12).

Por su parte Fuentes y Luna (2011), describen a la planeación estratégica como “un proceso para la previsión del futuro, analizando factores internos y externos y estableciendo estrategias como medios de acción, enmarcadas en la visión y la misión, de manera que permitan el logro de los objetivos a largo plazo” (p.6).

Mientras que Gallardo (2012), concibe a la planeación estratégica como “el proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado” (p.8).

Massie (2013, citado por González y Rodríguez, 2019) asegura que la planeación, es un “proceso en el cual se comienza con el planteamiento de los objetivos, que conlleva luego a desarrollo de políticas, se elaboran luego los planes, los procedimientos y posteriormente se hace una retroalimentación de información para ajustarse al cambiante medio” (p.7).

El análisis anterior reconoce la necesidad de estudiar el proceso de diseño estratégico, el cual, desde los años sesenta del siglo pasado ha venido tomando fuerza. De ahí, la necesidad de que las organizaciones y en particular las empresas, realicen sus diseños estratégicos para poder aspirar y obtener los resultados necesarios tanto en términos de eficiencia económica como de eficacia. ¿Cuáles serían entonces, algunas de las razones que provocan esa necesidad? Entre otras, se pueden mencionar las siguientes:

- Los cambios en el entorno.
- Los ritmos de los cambios tecnológicos.
- La competencia.
- La globalización.
- La necesidad de que las organizaciones actúen de manera proactiva.

Al respecto, Fuentes y Luna (2011) conciben el diseño como un proceso para la previsión del futuro, analizando factores internos y externos estableciendo estrategias como medios de acción, enmarcadas en la visión y la misión, de manera que permitan el logro de los objetivos a largo plazo.

Mientras que David (2013), reconoce que el diseño o formulación se trata de: “(...) la identificación y evaluación de las tendencias y acontecimientos que están más allá del control de la empresa, lo que significa entre otros aspectos revelar las oportunidades y amenazas de su entorno para ser capaces de formular estrategias” (p.80).

### **Propuesta acciones para perfeccionar la planeación estratégica**

Desde la sistematización teórica desarrollada sobre el proceso de dirección estratégica y la planeación, así como los resultados obtenidos del diagnóstico, permitieron diseñar y proponer acciones que contribuyen a perfeccionar la planeación estratégica. Las acciones se diseñaron desde un enfoque de aprendizaje mediante la acción y la necesaria participación de los directivos.

Sistema de acciones. En su conformación el sistema de acciones se estructura de la siguiente forma:

- Acción.
- Objetivo.
- Tareas.
- Responsables.
- Fecha de cumplimiento.

#### Acción No 1

Desarrollar un diagnóstico de la coherencia entre pensamiento y actitud estratégica a los directivos de la organización.

Objetivo: Evaluar el nivel de coherencia entre el pensar y el actuar de los directivos.

#### Tareas

- Diseñar cuestionarios en correspondencia a las características de la empresa.
- Aplicar encuestas a directivos.
- Procesar información y presentar resultados finales al Consejo de dirección.

#### Acción No 2

Preparación de directivos en los aspectos metodológicos para el diseño de la planeación estratégica.

Objetivo: capacitar desde lo metodológico, normativo y práctico a directivos y trabajadores en el proceso de proyección estratégica.

#### Tareas

- Conformar grupo de trabajo para realizar un intercambio con directivos y trabajadores.
- Elaborar plan de capacitación para los directivos.
- Realizar intercambios con empresas y UEB de otros territorios.

#### Acción No 3

Preparación de directivos para el conocimiento del negocio en que se desarrolla la empresa. (Misión-oficios-implicados-segmentación estratégica)

Objetivo: profundizar el conocimiento de los directivos en los aspectos necesarios para el desarrollo exitoso de la empresa.

#### Tareas

- Analizar la misión, así como aspectos que ayudan a su desarrollo.
- Realizar talleres de intercambios entre los directivos de la UEB de la empresa.

#### Acción No 4

Desarrollar talleres en los diferentes niveles de la estructura de la empresa para ampliar el dominio de la situación de la empresa. (Diagnóstico estratégico: interno y externo-escenarios)

Objetivo: ampliar los conocimientos en cuanto a la situación actual de la empresa y su entorno.

#### Tareas

- Actualizar el diagnóstico estratégico de la empresa.
- Elaborar los escenarios a partir de las diferentes variables que tienen incidencia sobre la empresa.

#### Acción No 5

Analizar la correspondencia de la proyección a partir de los elementos que definen el rumbo de la empresa. (Visión- ARC-Objetivos-Estrategias-Planes de acción)

Objetivo: evaluar la relación que se desarrolla entre visión-ARC- objetivos-estrategias-planes de acción.

#### Tareas

- Valorar la relación entre visión – ARC – objetivos –estrategias – planes de acción para lograr el cumplimiento de la misión.
- Presentar resultados al Consejo de dirección de la empresa.

#### Acción No 6

Analizar la concepción del sistema de control elaborado para la implementación del proceso de planificación estratégica.

Objetivo: evaluar el sistema de control establecido para la implementación de la proyección estratégica.

#### Tareas

- Establecer indicadores de evaluación.
- Perfeccionar de ser necesario el sistema propuesto.

Sistema de control para el sistema de acciones: el cumplimiento de las acciones propuestas se realizará por la alta dirección de las organizaciones donde se apliquen las acciones y serán evaluadas a partir del cumplimiento de los objetivos propuestos para el perfeccionamiento de la capacitación de cuadros y reservas de la organización.

### **CONCLUSIONES**

La sistematización de las concepciones teóricas y metodológicas relacionadas con la dirección y la planeación estratégica permitió valorar las valoraciones aportadas por diferentes autores, permitió adoptar un posicionamiento teórico por los autores del trabajo, dirigido a comprender la necesidad e importancia de un sistema de acciones para perfeccionar la planeación estratégica en la empresa estatal socialista cubana.

En la caracterización del proceso de planeación se identificaron deficiencias, relacionadas fundamentalmente con los aspectos metodológicos de preparación de los cuadros y reservas para enfrentar exitosamente sus funciones, lo cual ratificó la necesidad de la propuesta de acciones para su perfeccionamiento.

El sistema de acciones propuesto, estructurado en acción, objetivo, tareas, responsables y fecha de cumplimiento, tiene en cuenta las características y funciones de la empresa, por lo que, se constituye en una herramienta necesaria para la toma de decisiones.

## REFERENCIAS

- Copping, D. (2018). *Planeación estratégica de la Empresa Constructora de Obras de Arquitecturas ACIMUT para el período 2018-2021* [tesis pregrado]. Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
- David, F. R. (2013). *Concepto de administración estratégica*. (9na Edición). DF. México: Pearson Educación.
- Fuentes, T. y Luna, M. (2011). Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo. *Redip UNEXPO* 1(2).
- Gallardo, J. R. (2012). *Administración estratégica: De la visión a la ejecución*. Bogotá: ALFAOMEGA.
- González, J. J. y Rodríguez M. T. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Bogotá: Editorial Díaz de Santos.
- Menguzzato, M. (2007). *La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del Management*. La Habana: Félix Varela.
- Mintzberg, H. (2000). *El proceso estratégico*. Distrito Federal México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Mintzberg, H. y Brian, V. J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. (2da edición). México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana
- Partido Comunista de Cuba. (2021). *Conceptualización del Modelo Económico y Social cubano de desarrollo socialista*. La Habana: Empresa de Artes Gráficas Federico Engels.
- Partido Comunista de Cuba. (2016). *Actualización de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016 – 2021*. (Aprobados en el VII Congreso del Partido y Asamblea Nacional del Poder Popular). La Habana: Editora Política.

## **PROCEDIMIENTO PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN DE MARKETING EN LA CORPORACIÓN CIMEX LAS TUNAS**

## **PROCEDURE FOR IMPROVING MARKETING MANAGEMENT AT CIMEX LAS TUNAS CORPORATION**

Nolberto Rodríguez Borges, [nrborges.nrg@gmail.com](mailto:nrborges.nrg@gmail.com)

Rolando Borrero Rivero, [roliborrero@gmail.com](mailto:roliborrero@gmail.com)

### **RESUMEN**

La gestión de marketing es una herramienta importante en el proceso empresarial cubano. En tal sentido, la Corporación CIMEX Las Tunas desarrolla el marketing en todos sus niveles, fundamentalmente para lograr una mejor calidad de los servicios. Los métodos e instrumentos de diagnósticos aplicados como: la observación, la encuesta y la entrevista, a directivos y trabajadores, permitieron determinar carencias en la gestión de marketing en la Tienda Oro Negro Luanda, perteneciente al Complejo de Servicentro Las Tunas de la corporación Cimex, ocasionan el incumplimiento de los planes de venta. Tal situación, dio lugar a que la presente investigación tenga como objetivo diseñar un procedimiento para el perfeccionamiento de la gestión de marketing, lo cual favorecerá el incremento de las ventas y la calidad de la prestación de los servicios en las unidades de la Sucursal CIMEX Las Tunas. Para el cumplimiento de los diferentes indicadores de calidad, se adaptó un procedimiento para el diagnóstico y establecimiento de estrategias y acciones orientadas a la gestión de marketing. La aplicación de las acciones trajo consigo, con el lanzamiento de nuevas iniciativas, un incremento de las ventas, el cumplimiento de los planes y que el cliente percibiera de inmediato que sus necesidades son satisfechas totalmente, como se demuestra en su resultado final.

**PALABRAS CLAVES:** gestión de marketing, plan de acciones, ventas.

### **ABSTRACT**

Marketing management is an important tool in the Cuban business process. In this sense, the CIMEX Las Tunas Corporation develops marketing at all levels, mainly to achieve a better quality of services. The diagnostic methods and instruments applied such as: observation, survey and interview, to managers and workers, allowed to determine deficiencies in the marketing management in the Oro Negro Luanda store, belonging to the Servicentro Las Tunas Complex of the Cimex Corporation, causing the non-fulfillment of sales plans. This situation gave rise to the objective of this research to design a procedure for the improvement of marketing management, which will favor the increase of sales and the quality of service provision in the units of the CIMEX Las Tunas Branch. In order to comply with the different quality indicators, a procedure was adapted for the diagnosis and establishment of strategies and actions oriented to marketing management. The application of the actions brought about, with the launching of new initiatives, an increase in sales, the fulfillment of the plans and that the customer immediately perceived that their needs were fully satisfied, as demonstrated in their final result.

**KEY WORDS:** marketing management, action plan, sales.

## INTRODUCCIÓN

A nivel empresarial, siempre la meta es llegar a la excelencia en la atención al cliente. En un entorno tan difícil como el de la actualidad, el aumento de la competencia y la exigencia creciente de los consumidores, trae consigo que las empresas estén en constante cambio en la perfección de los sistemas de gestión de marketing. Esta actividad resulta ser de completa importancia para obtener los objetivos fijados por la empresa que aspira a alcanzar la satisfacción total del cliente.

Se necesita sobrepasar a los competidores en todos los sentidos para poder sobrevivir en el mercado actual, siendo la gestión del marketing la herramienta fundamental para que el cliente logre notar la diferencia en el servicio que se le brinda, así como la calidad de los productos que demande.

En el sistema empresarial cubano, no se ha hecho extensiva la utilización del marketing con igual fuerza en todas las entidades; no obstante, en los cambios y transformaciones del mercado se hace necesario apelar a él como una herramienta indispensable para el logro de la competitividad. El Decreto Ley No. 284/10 sobre Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, en su capítulo XVIII, refiere al marketing (mercadotecnia) como:

Una concepción moderna de la dirección empresarial que orienta la misión y la visión de las entidades, tomando como punto de partida las necesidades, deseos, percepciones, preferencias y demandas de los públicos y clientes a fin de elaborar programas dirigidos hacia la satisfacción de esas necesidades y deseos. (Consejo de Ministro, 2010, p.261)

En el nuevo sistema económico cubano, la tarea fundamental de cada empresa es el cumplimiento de su objeto social, sus planes de venta o para lo que estén diseñados, basándose en que su aporte resulta imprescindible para mantener la empresa estatal como única vía de mantener el socialismo en Cuba.

Por la gran importancia que revisten los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, en el nuevo Modelo económico cubano, la Unidad Empresarial de Base (UEB) Complejo Servicentro y Gastronomía Tunas, de la Sucursal CIMEX de Las Tunas y perteneciente al Grupo Empresarial CIMEX, se insertó en la política económica del país con el compromiso de cumplir con los distintos lineamientos de la rama de los servicios.

Entre los lineamientos que garantizan el cumplimiento de las políticas de la empresa se destacan el Lineamiento ocho, relacionado con cumplimiento del plan con eficiencia, orden, disciplina. Mientras que el Lineamiento 56 refiere la contribución al incremento sostenido de la eficiencia de la economía y de los ingresos al presupuesto del estado, y el 313 demanda aplicar una eficaz protección al consumidor que garantice el cumplimiento de los deberes y derechos de todos los prestatarios y consumidores de bienes y servicios.

La Sucursal CIMEX Las Tunas, ocupa un lugar de relevante importancia en la provincia ya que su quehacer se centra en captar las divisas mediante el comercio minorista, en las actividades de tiendas, servicentros, centros gastronómicos, de servicios fotográficos y de venta de alquiler de películas, música y accesorios. Así, su labor, se ha encaminado a prestar un servicio de excelencia, de cara a la satisfacción de las

necesidades de los clientes, basado en la profesionalidad, ética del personal, el empleo de tecnologías y sistema de gestión de avanzada.

### **Consideraciones teóricas acerca de la Dirección de Marketing (DM)**

Álvarez (2014), es del criterio que para lograr un desarrollo sostenido y eficiente en las empresas es necesaria la competencia, de este modo se logran realizar cambios notables en el mercado y mejoras en los servicios. Es por ello, que la gestión de marketing reviste cada vez mayor importancia, convirtiéndose en un tema de interés para el logro de la eficiencia y el adecuado funcionamiento de la actividad comercial en las organizaciones.

Para Kootler y Keller (2012): “la dirección de marketing es el arte y la ciencia de elegir mercados y lograr mantener y aumentar el número de consumidores mediante la creación, entrega y comunicación de un valor añadido superior para el cliente” (p.29).

Varios autores coinciden en que la dirección del marketing es un proceso de toma de decisiones que incluye las funciones de la administración planificación del producto o servicio y la ejecución de la concepción de las variables producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, que satisfagan tanto objetivos individuales y de las organizaciones.

Como también expresara Kootler, (citado por Aparicio, 2021), la gestión de marketing se reconoce como “un proceso social de gestión a través del cual los individuos obtienen lo que necesitan o desean, así sea creando, ofreciendo o intercambiando productos con valor” (p.14).

### **La planeación del marketing en Cuba**

Para Blanco (2020), el perfeccionamiento empresarial (PE) en Cuba, se propone como objetivo:

Lograr un sistema empresarial estatal más eficiente y competitivo promueve el uso de la planificación estratégica y financiera con menos indicadores directivos, un enfoque de gestión de la calidad orientado a su aseguramiento, la inclusión muy incipiente de la mercadotecnia y un proceso de evaluación por etapas de las propuestas de la empresa e incentivos adicionales para aquellas que luego de transcurridas exitosamente las etapas de diagnóstico, elaboración y presentación de su expediente de perfeccionamiento-fuesen autorizadas e implementarlo (p.8)

En las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, aprobadas en agosto de 1998, se incluye la mercadotecnia como un subsistema empresarial y de ella se reconoce su importancia para alcanzar el posicionamiento de la empresa en el mercado y es concebida como una filosofía de la empresa en que la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente, es la justificación social de su existencia; desde este punto de vista todas las actividades de la empresa deben orientarse hacia la determinación de esas necesidades para posteriormente, satisfacerlas para obtener una utilidad progresiva de forma estable en el largo plazo.

Si bien el marketing nace en el capitalismo, es imposible negar la necesidad de su utilización consecuente en las condiciones y sistemas económicos del socialismo, convirtiendo la satisfacción de los clientes en fin y no en medio (De la Guardia, 2014).

Al respecto, Díaz y Barreiro (2009), realizan importantes estudios acerca de la aplicación del marketing en Cuba, y consideran que la habilidad que deben desarrollar las empresas cubanas para subsistir y crecer en los mercados actuales, tiene que basarse en su capacidad para proyectarse estratégicamente unido a sus líderes, para lograr una cultura organizacional que asegure estabilidad en la excelencia y el cambio, a partir de adaptar constantemente la empresa en función de la evolución del entorno.

Por tanto, según De la Guardia (2014), resulta imprescindible para la empresa moderna, poseer un conjunto de acciones de gestión de marketing que se concreten en acciones para la "mezcla" de marketing que no solo aseguren la oferta para cada producto mercado, sino que se trabaje de forma tal que el cliente reconozca un valor percibido en ese producto y servicio, que sea capaz de satisfacer su necesidad, convirtiéndolos en clientes fervientes.

Debido a las conocidas limitaciones económicas sufridas en Cuba en la crisis atravesada en la década de los 90, las filosofías de gestión empresarial cubanas comenzaron a sufrir cambios paulatinos, a fin de lograr una mayor adaptación a las condiciones cambiantes del entorno. Esta situación propició la toma de un conjunto de decisiones que se tradujeron en acciones encaminadas a la recuperación económica y en aras de alcanzar la competitividad. (De la Guardia, 2014)

Como consecuencia, la utilización del marketing comienza a ser una necesidad en la gestión empresarial a partir de entonces que se mantiene hasta el presente.

A consideración de Herrera (2010):

La práctica del marketing contribuye a identificar las necesidades e insatisfacciones de los clientes a aprender producir con la eficiencia y competitividad que requiere cada producto y servicio, y proporciona beneficios valorados por los clientes. Su aplicación favorece que las empresas organicen estudios y sistemas de información de mercados, útiles para la planificación de la producción (p.25).

Este mismo autor considera que el marketing que utilicen las empresas cubanas, debe asegurar trascender las operaciones de ventas y prestación de servicios permitiendo alcanzar una competitividad que le posibilite penetrar los mercados nacionales e internacionales y abrirse paso dentro de ellos.

A partir de estas consideraciones teóricas los autores asumen los criterios expuesto por Herrera (2010), en tanto, se requiere perfeccionar el proceso de comercialización que contribuya a la consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, bajo las nuevas condiciones internas y externas, a través de un plan de ventas como herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que aspire a ser competitiva.

La empresa CIMEX ocupa una posición exclusiva en el país, ya que su objeto social tiene un significativo valor económico, político, y social en el ámbito de la comercialización de bienes y servicios al pueblo. Hoy en día se incorpora la red establecimientos con el objetivo de satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes en las tiendas minoristas en CUP, MLC, y en el mercado mayorista para estas formas del sector privado y estatal.

Si bien en el plan, quedan fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos de mercados, a pesar de los esfuerzos que realiza el país, los informes presentados y las entrevistas realizadas, evidencian que persisten insuficiencias en la gestión y dirección del marketing en la sucursal objeto de estudio, expresadas en:

- No siempre los planes de ventas cuentan con el aseguramiento necesario para su cumplimiento.
- Existen iinsuficiencias en la comercialización de productos para satisfacer las necesidades de los clientes.
- No siempre se dispone de un estudio de mercado detallado que permita abarcar a todos los clientes potenciales.
- Inestabilidad de los suministros de mercancías por parte de los proveedores.
- Son insuficientes las investigaciones para determinar la fijación de los precios y la distribución de los productos y servicios.

Por lo que se propone como objetivo de la investigación: diseñar un procedimiento para el perfeccionamiento de la gestión de marketing, el incremento de las ventas y la calidad de la prestación de los servicios en las unidades de la Sucursal CIMEX Las Tunas. A continuación, se describe esta herramienta de transformación de la problemática identificada.

### **Procedimiento para la mejora de la gestión de marketing en la Corporación CIMEX Las Tunas**

Para la propuesta del procedimiento se consideran aspectos teóricos que fundamentan su desarrollo, así como las normativas establecidas en Cuba para el perfeccionamiento empresarial y los lineamientos de la nueva política económica y social. El mismo se estructura en fases y pasos que se muestran a continuación.

Primera fase: Caracterización de la entidad.

Paso I: Breve presentación de la empresa.

Paso II: Definición de los productos o servicios que caracterizan a la entidad.

Segunda fase: Análisis del microentorno.

Paso I. Determinación y análisis.

- Principales proveedores que suministran la tienda.
- Mercados/clientes.

Tercera fase: Diagnóstico interno.

Paso I: Diagnóstico general.

- Análisis de las capacidades instaladas.
- Análisis de la calidad.
- Análisis de la organización.

Paso II: Diagnóstico de la gestión de marketing en la tienda.

Para desarrollar este paso se analizaron los componentes de la mezcla de marketing como producto, precio, promoción y localización del servicio.

Entre las principales dificultades detectadas, relacionadas con este paso se encuentran:

- Análisis de la Mezcla de Marketing.
- Análisis del Producto (Servicio).
- Análisis del Precio.
- Análisis de la Distribución (Localización del servicio).
- Análisis del Capital Humano.

Paso III: Evaluación del estado actual de la actividad fundamental.

Cuarta fase: Propuesta de acciones estratégicas.

Paso I: Análisis de los hallazgos del diagnóstico.

Paso II: Determinación de los objetivos de marketing.

- Objetivo estratégico.
- Objetivos de trabajo.
- Área de resultados claves.
- Objetivo estratégico.

Paso III: Establecimiento de las acciones por objetivo.

Paso I. Descripción de acciones.

Paso IV: Evaluación del impacto socioeconómico de la aplicación de las acciones propuestas.

Modelo de Estados Mentales.

Técnicas de venta (Método "AIDA")

Se aplica a la publicidad, a la venta, y comunicación personal:

A. Atención si quiero persuadir e influir sobre alguien, debo conseguir que me atienda. Conseguir captar el interés de la gente (hablar de algo que le interese a la gente, estímulos para captar la atención).

I. Interés para que la atención sea sostenida.

D. Deseo (de compra) El producto se presente lo suficientemente atractivo, para crear intención de compra.

A. Acción compra efectiva, Impulso que lleva al cliente a adquirir un producto  
(Método "DIDADA")

D. Definición: Interés ya marcada de acceder a un producto.

I. Identificación: Preguntas para la identificación del producto en cuestión.

D. Demostración: Demostración del producto, calidad, cualidades, ventajas.

A. Aceptación: Si cumple con la anterior aparecerán signos de aceptación.

D. Deseo: Siempre que aparezcan los indicios de compra, debe pasar al siguiente paso.

A. Acción: Cierre de venta.

Aplican toda creatividad en el empeño de que sus clientes sean satisfechos.

Posibilidad: se propicia la factibilidad del cliente para acceder a los productos, se les ofrecen garantía de traslado de los equipos electrónicos hasta su casa, se han aumentado las ventas del mismo en gran manera. Se utiliza la garantía, que crea seguridad en el cliente o comprador y se protege al cliente de los defectos de fabricación.

Marketing directo: se utilizan, tarjetas, afiches, entre otros, que se envían por correo o se "buzonean" a nivel de corporación. Así como anuncios en el Sitio Web de las actividades que se realizan en cada campaña de promoción.

La venta personal es la que más se emplea en la tienda. Al igual que la publicidad. La publicidad como actividad de comunicación cuyo objetivo fundamental es persuadir, convencer o seducir al público hacia un determinado bien de consumo, servicio, individuo o idea. Esta técnica es empleada, además, para persuadir al cliente al consumo de productos de lento movimiento o de aquellos que están próximos a la fecha final de su ciclo de vida, es decir, con cercana fecha de vencimiento.

El procedimiento fue sometido a criterio de especialistas mediante una encuesta y dinámica grupal, clientes externos internos y externos y proveedores seleccionado para un total de 25, se aplicó una encuesta sobre los criterios de eficacia, pertinencia y posibilidades de aplicación y el 85 % coincide que procedimiento puede constituirse en una herramienta de solución a las insuficiencias identificadas, se sugiere generalizarlo otras tiendas de CIMEX del municipio de Las Tunas.

## **CONCLUSIONES**

Los aspectos abordados en la fundamentación teórica de la investigación permitieron establecer que la gestión de marketing es una herramienta importante para el desarrollo de las empresas para que alcancen la competitividad en el mercado actual. Por tanto, las acciones de marketing son el camino para lograr potenciar, fortalecer y fomentar el desarrollo de la empresa y su compromiso en elevar la calidad de sus servicios.

En tal sentido, se ofrece un procedimiento para diagnosticar la eficacia de la gestión de marketing en la Sucursal. Su implementación y evaluación con un enfoque estratégico, centrado en la satisfacción de las necesidades de los clientes y en la publicidad como actividad esencial de comunicación, permitió proponer acciones contempladas en diferentes pasos dirigidas alcanzar las metas de cumplimiento de los planes de venta. El procedimiento elaborado tiene evaluación favorable de los especialistas consultados y puede constituirse en una solución para resolver la problemática estudiada.

## **REFERENCIAS**

Álvarez, A.M. (2014). *Estudio de mercado para la Sucursal Transtur Las Tunas* [tesis de grado]. Universidad "Vladimir Ilich Lenin", Las Tunas, Cuba.

- Aparicio, D. (2021). *Análisis estratégico para mejorar la comercialización nacional del Complejo Turístico “La Aldea” de Atacames Ecuador* [tesis de grado]. Pontificia Universidad Católica de Ecuador. Lima, Ecuador.
- Blanco, H. (2020). Treinta años de la empresa estatal en Cuba: recuento y reflexiones sobre su transformación. *Economía y Desarrollo* 164(2).
- Consejo de Estado. (1998). Decreto-Ley No 187. De las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. *Gaceta Oficial de la República de Cuba* No.45. Ordinaria.
- Consejo de Ministros. (2010). Decreto Ley No. 284/2010. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*. No.41. Extraordinaria. Recuperado de: <http://www.gacetaoficial.cu/pdf/GOX0412007/>
- De la Guardia, V.R. (2014). *Plan de acciones estratégicas encaminadas a mejorar la gestión de marketing en la Sucursal Transtur Las Tunas* (tesis de grado). Universidad “Vladimir Ilich Lenin”, Las Tunas, Cuba.
- Díaz, I y Barreiro, L. (2009). Valoraciones sobre el marketing en Cuba. Unidad de Investigación en Marketing Aplicado-Universidad de A Coruña. *REDMARKA - CIECID* 1(1), 277-290.
- Herrera, M.E. (2010). *Estrategia de mercado para sustentar el negocio del Motel Los Pinos de Las Tunas* [tesis de grado]. Universidad de Camagüey, Camagüey, Cuba.
- Kootlert, P. y Keller, K. (2012). *Dirección del Marketing*. D.F. México: Pearson Educación.
- Partido Comunista de Cuba (2021). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2021-2016. VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba*. La Habana: Editora Empresa de Artes Gráficas Federico Engels. <http://media.cubadebate.cu/wpcontent/uploads/2020/07/PDF-321.pdf>

## **BASES PROCEDIMENTALES DE LA GESTIÓN ECONÓMICA EN LA EMPRESA DE TRANSPORTE CARDINAL**

### **PROCEDURAL BASES OF ECONOMIC MANAGEMENT IN THE CARDINAL TRANSPORTATION COMPANY**

Kenia Esther Méndez Peña, [kenia@translt.transnet.cu](mailto:kenia@translt.transnet.cu)

Luis Carlos Fernández Cobas, [luisfc@ult.edu.cu](mailto:luisfc@ult.edu.cu)

#### **RESUMEN**

La gestión financiera es una poderosa herramienta de ayuda a la toma de decisiones y debe ser encarada de manera sistémica y metodológicamente clara para permitir diferentes tipos de análisis en la organización. En el proceso investigativo se parte considerar un problema identificado en la insuficiente sistematización de los fundamentos praxeológicos que sustentan la gestión económica en organizaciones empresariales cubanas. Consecuentemente se proyectó el objetivo de fundamentar las bases procedimentales de la gestión económica en la Empresa de Transporte Cardinal en Las Tunas. Se desarrolló una investigación teórica mediante el empleo del método de sistematización de fuentes teóricas. A partir de la sistematización teórica realizada, se concluye que las sistemáticas transformaciones de la actividad económica en permanente perfeccionamiento y la concepción de un modelo de gestión económico financiera flexible, dinámico y contentivo de los sistemas y subsistemas de la economía, son condición suficiente para asimilar las nuevas disposiciones del gobierno, políticas y transformaciones contables y financieras como resultado del ordenamiento de la economía cubana.

**PALABRAS CLAVES:** gestión, gestión económica financiera, análisis económico financiero

#### **ABSTRACT**

Financial management is a powerful tool for decision making and should be approached in a systemic and methodologically clear way to allow different types of analysis in the organization. The research process starts by considering a problem identified in the insufficient systematization of the praxeological foundations that support economic management in Cuban business organizations. Consequently, the objective was projected to establish the procedural bases of economic management in the Cardinal Transportation Company in Las Tunas. A theoretical research was developed using the method of systematization of theoretical sources. From the theoretical systematization carried out, it is concluded that the systematic transformations of the economic activity in permanent improvement and the conception of a flexible and dynamic economic and financial management model, containing the systems and subsystems of the economy, are sufficient condition to assimilate the new government dispositions, policies and accounting and financial transformations as a result of the organization of the Cuban economy.

**KEY WORDS:** management, economic-financial management, economic-financial analysis.

## **INTRODUCCIÓN**

En los últimos años, las organizaciones cubanas han sufrido importantes cambios, los cuales tienen que ver con políticas adoptadas por el país para garantizar su estabilidad desde el punto de vista económico y financiero. De esta forma se facilita su avance e inserción en la economía mundial, por lo que todas las empresas, incluso las de menor dimensión, deben definir e implantar dinámicas de planificación, organización y control económico-financiero para gestionar sus recursos de forma eficiente y eficaz y así asegurar su sostenibilidad como una condición necesaria para cumplir con su misión.

En la actualidad se observan desafíos en el funcionamiento y actividades de las organizaciones principalmente en la administración y gestión de sus recursos financieros. Por ello, la aplicación del análisis financiero es de suma importancia; puesto que, ayuda a la organización a informarse adecuadamente sobre su situación actual financiera, lo cual les permitirá tomar decisiones eficientes y oportunas.

El presente trabajo se desarrolla en la Empresa Provincial de Transporte de Pasajeros y Cargas Generales fue creada con la fusión de la Empresa Provincial de Transporte Las Tunas y la Empresa Provincial de Transporte de Cargas Generales Las Tunas creada el primero de enero del 2013.

Su misión consiste en ejecutar y controlar la política del estado y el gobierno en materia de transportación de pasajeros y cargas generales en todas sus modalidades, con sus infraestructuras, ofreciendo un sistema seguro, eficiente, homogéneo, moderno y económico que satisfaga las crecientes demandas, manteniendo la condición de veladores y exigentes por la preservación del medio ambiente, así como compatibles con la defensa y la seguridad del país, haciendo uso de la ciencia, la técnica y la informatización.

En correspondencia, este trabajo se traza como objetivo fundamentar teórica y metodológicamente el análisis económico financiero como proceso inherente a la gestión económica financiera de dicha empresa.

### **La gestión económica financiera en las empresas**

Uno de los desafíos más importantes en el funcionamiento y operación de las empresas y organizaciones, es el de lograr administrar y gestionar de la mejor manera posible los recursos financieros. Esta tarea es crucial desde la perspectiva de que todas las actividades que se desarrollan en la organización, inevitablemente deben materializarse en una expresión monetaria que consolidada y estructurada, representa el caminar de la institución y el reflejo de su desempeño. En este artículo se sistematizan las concepciones sobre la gestión económica financiera y específicamente sobre el análisis económico financiero.

La gestión económico-financiera se basa en la correcta administración de recursos de la organización. Es decir, de forma muy sencilla, se trata de gestionar gastos e ingresos de manera que todo funcione correctamente.

A partir de este criterio, se analizan a continuación algunos de los conceptos y características de la gestión económico-financiera, la categoría procesos, modelos de gestión y modelos económicos que dieron paso a la definición de modelo de gestión económico-financiera. Asimismo se exponen las características de este modelo que

hacen que el mismo constituya una herramienta de control que garantiza el logro de los objetivos de las organizaciones.

Como se plantea, de manera general, en los Lineamientos de la política económica y social del Estado, se quiere llegar a un modelo económico donde el control de la gestión empresarial se base principalmente en mecanismos económico-financieros, en lugar de mecanismos administrativos, suprimiendo la carga actual de controles a realizar en las empresas, las unidades que presten servicios productivos o produzcan bienes sean autofinanciadas o capaces de cubrir una parte de sus gastos con sus ingresos, en las cuales, el presupuesto del Estado determinará que parte de sus gastos puede financiar.

Los objetivos generales de cualquier empresa suelen ser de tipo económico-financiero y casi todas las decisiones empresariales tienen igual consecuencias. Estas decisiones se toman de una forma más coordinada y la conexión interdepartamental resulta imprescindible. Por ello, cualquier responsable de áreas ajenas a economía o contabilidad y finanzas, debe tener conocimientos básicos en cuestiones relacionadas con esta actividad.

En la actualidad, las empresas o instituciones por pequeñas que sean, necesitan conocer las bases de la contabilidad y las finanzas. El conocimiento de los estados financieros resulta de suma importancia para la toma de decisiones.

Respecto a la definición de gestión económico financiera, Amaro (2012), lo considera como:

Un conjunto de diferentes acciones y procesos interrelacionados entre sí, que persiguen el objetivo de asegurarle a la organización, de manera eficiente y efectiva, el soporte financiero y material necesario para su funcionamiento y desarrollo, controlando rigurosamente los recursos y empleándolos racionalmente. (p.16).

Por otro lado, Pradales (2014), manifiesta que la gestión económico-financiera es un conjunto de procesos dirigidos a planificar, organizar y evaluar los recursos económico-financieros al objeto de lograr la consecución de los objetivos de la empresa de la forma más eficaz y eficiente.

En este mismo sentido, para Alarcón y Rosales (2015), la gestión económico-financiera es:

Un conjunto de procesos, coordinados e interdependientes, encaminados a planificar, organizar, controlar y evaluar los recursos económico-financieros disponibles en la organización, de cara a garantizar de la mejor manera posible la consecución de unos objetivos sociales fijados previamente y coherentes con su misión. (p. 23).

En la esfera empresarial Álvarez y Flores (2019), expresan que la gestión económico-financiera es “un conjunto de procesos dirigidos a planificar, organizar y evaluar los recursos económicos-financieros al objeto de lograr la consecución de los objetivos de la empresa de la forma más eficaz y eficiente.

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores, en consecuencia, con las posiciones de los autores del trabajo, se asume la definición de Pradales (2014), quien entiende por gestión económico-financiera al “conjunto de procesos interrelacionados entre sí, que, como gestión al fin, están encaminados a planificar, organizar, dirigir y controlar de

manera eficiente y eficaz los recursos económicos y financieros para el logro de los objetivos de una organización” (p.21).

Este último recurso se toma en cuenta a partir de contar con personas que trabajan en las entidades, quienes utilizan el resto de los recursos que se mencionaron anteriormente. Mediante las variables que conforman las definiciones, se pueden establecer las siguientes concordancias, en cuanto a la gestión económico-financiera:

- Asegura los recursos económicos, financieros y materiales.
- Es fundamental para el funcionamiento de la organización.
- Los procesos se consideran interrelacionados entre sí.
- En los conceptos emitidos durante la década pasada se repiten las funciones de planificar, organizar y evaluar.
- En los aportes de autores de la presente década se introducen las funciones de dirigir y controlar.
- Es un proceso de apoyo, que da soporte a los procesos sustantivos de la universidad.
- Las actividades económicas, financieras y materiales se apoyan en resoluciones, normas y leyes que se actualizan y conforman un “marco regulatorio”.
- Dada la dinámica social en los procesos de las universidades, siempre se está evolucionando y cambiando sus contextos.

Es necesario integrar todas las áreas de estudio relacionadas con las finanzas y la economía, aunque se estudien de manera independientes, para que los procesos garanticen el cumplimiento de la misión de la organización. Los objetivos económico-financieros de las organizaciones se orientan a generar la suficiente rentabilidad y liquidez de su competitividad, su continuidad y su desarrollo. La gestión económica persigue el objetivo de la rentabilidad, y la gestión financiera el de la liquidez.

Las organizaciones necesitan llevar una adecuada gestión económico-financiera para hacer frente a algunos aspectos que caracterizan a gran parte de ellas.

- La dependencia económica de financiación ajena, principalmente pública.
- El alto nivel de incertidumbre en relación a su nivel de ingresos y derivado de esto, la difícil estabilidad económica de sus proyectos y por tanto, de la propia organización.
- La poca capacidad de adaptación ante imprevistos de carácter económico.

Existen tres principios que deben orientar el quehacer diario, la toma de decisiones y las tareas desarrolladas en la gestión global de la organización y, especialmente, en su gestión económico-financiera. Estos son:

- Principio de transparencia. La aplicación de criterios de transparencia ha de ser un requisito fundamental en la gestión de los recursos económicos y deberá estar presente en la forma de actuar de cada uno de los procesos de la organización.

Constituye además un instrumento de autorregulación porque permite a la organización y a su entorno comprobar en qué medida las decisiones y comportamientos que ésta adopta son coherentes con su misión.

- Principio de sostenibilidad económica. Es un propósito básico en las organizaciones, es su continuidad mientras perdure el fin social para el que fueron creadas y su contribución a la sostenibilidad del sistema en el que operan.

Las organizaciones deben disponer de un modelo de gestión sostenible, tanto en su dimensión económica, como en la social y medioambiental y será así en la medida en que puedan asegurar, entre otras cosas, un buen sistema de control interno, económico y contable, así como la realización de análisis económico-financieros de las actividades, estrategias de diversificación de sus fuentes financieras y estructura organizacional capaz de sustentarlo.

- Principio de las tres E: economía, eficacia y eficiencia. Este principio se refiere hacer las cosas bien, con los mejores métodos posibles para lograr el objetivo de la organización, así como la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados.

### **Aspectos que integran la gestión económico-financiera**

La gestión económico-financiera se integra por tres ámbitos de gestión: la planificación, la organización de la información económico-financiera y la evaluación, control y seguimiento:

La planificación permite:

- Definir un marco de referencia de la gestión económica.
- Anticiparse a necesidades financieras futuras.
- Posterior análisis de desviaciones.
- Argumento para la interlocución con entidades de crédito.

La organización de la información económico-financiera se refiere a que los documentos con efectos económicos han de estar debidamente ordenados y registrados en la contabilidad, ya que esto permite la generación de los estados contables, los cuales son la base para un adecuado seguimiento de la situación de la empresa.

El tercer ámbito de gestión mencionado significa que una empresa debe tener un seguimiento y evaluación de los resultados para de esta forma adoptar medidas dirigidas a corregir las desviaciones identificadas respecto de la planificación (Pradales, 2014).

Este último se refiere al análisis económico-financiero que se refiere en varias bibliografías como la aplicación de un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la entidad con el fin de poder tomar decisiones adecuadas en el momento oportuno. Los mismos constituyen un informe gerencial que dan fe del éxito o el fracaso, así como señales de aviso de las dificultades de una empresa.

Para lograr un óptimo análisis e interpretación de la situación financiera de una entidad se debe poseer la mayor información posible, es decir, no basta solamente con la obtención de los estados financieros principales, deben consultarse también los informes y documentos anexos a los mismos, debido a que los estados financieros son tan solo una herramienta que ayuda al usuario a evaluar, valorar, predecir o confirmar el rendimiento de un negocio, por lo que es necesario tener un mínimo de conocimientos de contabilidad que permita una clara comprensión de esta información y un juicio analítico para su interpretación.

Desde el punto de vista de los autores del presente trabajo, el análisis económico-financiero, debe sustentarse en los siguientes criterios:

- **Sistematicidad:** debe realizarse mensualmente.
- **Flexibilidad:** debe adaptarse a las particularidades de cada entidad y a las necesidades de cada momento.
- **Homogeneidad:** los indicadores utilizados en cada sector de actividad deben ser homogéneos, de tal forma que permita su agregación y comparación con entidades similares.
- **Utilidad y oportunidad:** los resultados del análisis deben ser útiles y oportunos para la toma de decisiones financieras. Deben poner de manifiesto las señales de alerta sobre las desviaciones no deseadas, utilizándose como herramienta operativa de dirección. Para ello deben medir la eficacia y eficiencia de la Organización.
- **Simplicidad:** los indicadores de análisis deben ser pocos y los procedimientos de cálculo sencillos, sin que dejen de sintetizar la eficacia y eficiencia financiera de la entidad.
- **Desagregación:** el análisis financiero debe desagregarse por unidades organizativas y actividades.

Así, la gestión económico-financiera se presenta como una herramienta más al servicio de la gestión integral de la organización y, como tal, debe ayudar a que los propósitos y fines de la de la misma se sigan alcanzando en el futuro.

### **El análisis económico financiero**

Los análisis económicos y financieros representan vías complementarias distintivas para estimar los beneficios netos de un proyecto de inversión basados en las diferencias entre las situaciones con-proyecto y sin-proyecto.

En este sentido, el análisis financiero visto en dos categorías, análisis de flujo de efectivo y análisis contable, se asume con los objetivos anteriores para estimar la rentabilidad atribuible a la implementación del proyecto concerniente donde lo último a evaluar es la sustentabilidad financiera y confiabilidad de la posición financiera de la organización.

El análisis económico del proyecto se basa en los costos y beneficios como medida de la escasez de recursos y la eficiencia de su distribución en la economía nacional. El análisis económico evalúa el beneficio neto para la economía en su conjunto. Los

costos y beneficios financieros se miden sobreestimando los costos y beneficios económicos con base en los costos financieros.

El análisis económico y financiero, también conocido como un conjunto de técnicas para diagnosticar la situación de una empresa, determinar las reservas y tomar decisiones acertadas. Su utilidad depende del propósito definido en el estudio y la posición de la persona que realiza la investigación: desde un punto de vista interno, la gerencia puede tomar decisiones para superar las amenazas que amenazan el futuro, hibridar y fortalecer las fortalezas para alcanzar las metas; Desde un punto de vista externo, son útiles para las personas y organizaciones interesadas en conocer la situación y la evolución esperada de la empresa.

En Cuba, la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba, plantea que en las nuevas condiciones en que opera la economía, con un mayor grado de descentralización y más vinculados a las exigencias de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección (Partido Comunista de Cuba, 1997).

Así, los principales usuarios del análisis económico-financiero son: la gestión empresarial; trabajadores, comités de empresa y sindicatos; instituciones de crédito; accionista; proveedor; cliente; auditor; competidores; analistas financieros; Los inversionistas y potenciales compradores de la empresa, incluyendo el Diagnóstico de los estados financieros, deben complementarse con el diagnóstico de una organización global que abarque todas las áreas del negocio.

El diagnóstico rápido y la acción ayudan a lograr los siguientes objetivos:

- Sobrevive: mantén tu trabajo cumpliendo tus compromisos.
- Rentabilidad: generar utilidades suficientes para recompensar a accionistas y fondos de inversión, equilibrando rentabilidad y liquidez.
- Crecimiento: aumento de ventas, cuota de mercado y beneficio.

Sin embargo, el análisis de estados financieros tiene limitantes a tener en cuenta, tales como:

- Los datos se refieren al cierre del ejercicio, por tanto suele basarse en datos históricos y se pierde la perspectiva de lo que ocurrió dentro del período.
- En ocasiones, las empresas manipulan sus datos contables y, por tanto, no se representa adecuadamente la realidad.
- Los efectos de la inflación no se reflejan en el balance.
- No siempre se puede obtener los datos del sector en el que opera la empresa para hacer las comparaciones.

El análisis económico-financiero responde a una de las tres dimensiones del control de gestión (dimensión económica) y pone a disposición del equipo directivo los instrumentos necesarios para la gestión de la empresa y su adaptación al entorno. Por su parte, en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, se plantea que el control externo sobre la gestión de las entidades se basará principalmente en mecanismos económico-financieros, sin excluir los

administrativos, reduciendo la carga actual de tales controles y haciendo más racionales los sistemas de información.

El control efectivo de la parte económica y financiera de la empresa, garantiza la consecución de los objetivos que se establecen en la planificación estratégica y son, por ende, los que avalan la firmeza de la organización. El registro de los datos primarios es fundamental para la toma de decisiones basada en la interpretación de los estados financieros. Precisamente, el Decreto Ley No.252-2007 hace referencia a la necesidad de contar con una contabilidad que refleje los hechos económicos. Desde esta perspectiva se especifica que las entidades, para mantener de forma razonable la efectividad del Sistema de Control Interno, están obligadas a utilizar sistemas contable-financieros certificados.

Es criterio de los autores del presente trabajo, que el análisis de los estados financieros permite evaluar la posición económica y la posición financiera de una empresa, a saber:

Posición económica: capacidad de la empresa para generar beneficios, ser redituable y, en un sentido amplio, generar excedente durante un periodo determinado. Se considera el motor de la empresa y se mide por el rendimiento de sus activos (rentabilidad económica).

Posición financiera: capacidad de afrontar y atender al conjunto de pasivos y obligaciones financieras de la empresa a cualquier plazo. Integra tres dimensiones: liquidez, solvencia y endeudamiento.

En correspondencia con los aspectos anteriormente referidos, Brossard (2021), concibe los varios pasos para el análisis económico-financiero:

- Definir el objetivo: permite centrar la atención en la información relevante para el estudio y, con ello, ser más efectivo en el análisis.
- Establecer la forma de análisis: análisis estático, el estudio se realiza para un instante de tiempo determinado; y, análisis dinámico, se investiga la evolución para obtener información que permita hacer previsiones futuras.
- Definir el método de análisis: posibilita la conversión de los datos en información útil para la toma de decisiones. Se toma como fuente de datos los estados financieros y otros elementos generales de la organización. Los métodos más aplicados son: cálculo de porcentajes (análisis vertical y análisis horizontal), cálculo de ratios y análisis de tendencias (representación gráfica).
- Diagnóstico e interpretación: se evalúa e interpreta la situación económico-financiera de la empresa, a partir de los métodos empleados y sustentado en un adecuado tratamiento de la estructura del capital de trabajo de la empresa en función de garantizar que se mantenga la suficiente disponibilidad financiera para su funcionamiento.
- Análisis los inductores de actuación: en caso de que el análisis económico-financiero sea desfavorable se puede aplicar el método Dupont para descomponer el ratio en su mínima expresión, con el mayor nivel de detalle posible; y, posteriormente, con el método de las sustituciones seriadas, determinar las causas que inciden en el comportamiento negativo de ese ratio.

- Recomendaciones: se presentan las acciones a tomar o un plan de acción para atacar los problemas detectados en base a los objetivos definidos.

## CONCLUSIONES

La gestión financiera es una poderosa herramienta de ayuda a la toma de decisiones y debe ser encarada de manera sistémica y metodológicamente clara para permitir diferentes tipos de análisis en la organización. Las sistemáticas transformaciones de la actividad económica en permanente perfeccionamiento y la concepción de un Modelo de gestión económico financiero flexible, dinámico y contentivo de los sistemas y subsistemas de la economía, son condición suficiente para asimilar las nuevas disposiciones del gobierno, políticas y transformaciones contables y financieras como resultado del ordenamiento de la economía cubana. Ello permite crear las bases para nuevos procedimientos y sistemas de trabajo en un escenario de la economía, donde la búsqueda de recursos financieros demanda de enfoques proactivos y de una gestión sistémica de estas.

## REFERENCIAS

- Alarcón, G. T. y Rosales, I. M. (2015). *Evaluación de la gestión económica-financiera y su implicancia en la rentabilidad de la Empresa Panificación Arte Distribuidores SAC de la ciudad de Chiclayo durante el periodo 2014* [tesis de grado]. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.
- Álvarez, S. y Flores, F. (2019). *Modelo de gestión económico financiera para reducir los costos laborales de la empresa Estación de Servicios Servicentro Santamaría EIRL Jaén*. [tesis de maestría]. Universidad Central de Las Villas Martha Abreu. Santa Clara, Villa Clara, Cuba.
- Amaro, D. (2012). *Rediseño del sistema de administración financiera del modelo de gestión económico-financiera del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría* [tesis de maestría]. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (CUJAE), La Habana, Cuba.
- Brossard, A. (2021). Procedimiento de análisis económico-financiero para tomar decisiones en la gestión administrativa. *Ciencias Holguín*, 27(4), 1-9.
- Partido Comunista de Cuba. (1997). *Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba*. La Habana: Editora Política.
- Partido Comunista de Cuba. (2021). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026*. La Habana: CC PCC.
- Partido Comunista de Cuba. (2007). Decreto-Ley No. 252/07. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*. No. 41. Extraordinaria.
- Pradales, I. (2014). *Manual de conceptos básicos de gestión económico-financiera para personas emprendedoras*. Bilbao: SAU -España.

## **ACCIONES PARA LA PLANIFICACIÓN DEL SERVICIO TURÍSTICO EN LA EMPRESA CAMPISMO POPULAR LAS TUNAS**

### **ACTIONS FOR THE PLANNING OF THE TOURIST SERVICE IN THE COMPANY CAMPISMO POPULAR LAS TUNAS**

Sahili Carmen Pérez Peña, [sahilistrada339@gmail.com](mailto:sahilistrada339@gmail.com)

Rolando Borrero Rivero, [rolandobr@ult.edu.cu](mailto:rolandobr@ult.edu.cu)

#### **RESUMEN**

En el artículo se argumentan los principales referentes teóricos y conceptuales en relación con la gestión turística como objeto de la investigación y la planificación del servicio turístico como campo de acción, enfocados ambos en la Empresa de Campismo Las Tunas. Para el diagnóstico se emplearon como métodos fundamentales la revisión documental, la observación, la encuesta y la entrevista y la consulta a especialistas. Ello permitió valorar resultados de investigaciones realizadas que se constituyen en antecedentes investigativos, lo cual permitió arribar a conclusiones parciales como resumen del estudio teórico realizado. .A partir de los presupuestos teóricos y el diagnóstico realizado, los autores de la investigación, se enfocaron en la propuesta de acciones para fortalecer las capacidades que contribuyen a la mejora de la gestión turística de la organización, con énfasis en la dirección, la planificación, la preparación de los recursos humanos y desarrollar este proceso con sostenibilidad lo cual permitió arribar a conclusiones parciales como resumen del estudio realizado.

**PALABRAS CLAVES:** gestión, gestión turística, planificación, planificación del servicio turístico.

#### **ABSTRACT**

The main theoretical and conceptual references in relation to tourism management as an object of research and tourism service planning as a field of action, both focused on the Las Tunas Camping Company, are discussed in the article. For the diagnosis, the fundamental methods used were documentary review, observation, survey, interview and consultation with specialists. This made it possible to evaluate the results of research carried out, which constitute a research background, which allowed us to reach partial conclusions as a summary of the theoretical study carried out. Based on the theoretical assumptions and the diagnosis made, the authors of the research focused on the proposal of actions to strengthen the capacities that contribute to the improvement of the organization's tourism management, with emphasis on management, planning, preparation of human resources and the development of this process with sustainability, which made it possible to reach partial conclusions as a summary of the study carried out.

**KEY WORDS:** management, tourism management, planning, tourism service planning.

#### **INTRODUCCIÓN**

La planificación y la gestión resultan esenciales para garantizar el éxito de todos los componentes involucrados en el desarrollo de la industria turística dentro de un destino. Los peligros que conlleva el no ejercer un control efectivo en la planificación y gestión

de los destinos, derivan irremediabilmente en un proceso de desarrollo espontáneo insostenible por definición. Por tanto, los procesos de planificación y gestión de destinos turísticos están en la base del desarrollo turístico que resultan necesarios para ordenar los procesos de desarrollo en función de las prioridades del territorio y de su población.

El mundo actual se caracteriza por los cambios acelerados en todas las esferas de la sociedad. La actividad turística no escapa a este contexto, ya que en los últimos años el reto ha sido y sigue siendo alcanzar altos niveles de rentabilidad, lo que, sin dudas influye en las nuevas tecnologías y la innovación, las que juegan un papel relevante en la gestión y comercialización de los productos turísticos que responden a las nuevas exigencias de la demanda, con el fin de lograr mayor competitividad.

En el VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba, se ratificó que Cuba constituye hoy uno de los principales destinos turísticos de Sol y playa del Caribe, al brindar un abanico de oportunidades y ofertas atractivas para los que optan por esta modalidad al permitir descubrir nuevos recursos para el desarrollo del turismo cultural.

En este contexto, se insertan las instalaciones de Campismo, brindando una oferta diferenciada, en establecimientos singulares, que responden a las nuevas tendencias del turismo, siendo una actividad que a más de un cuarto de siglo de creada ha brindado recreación sana a 23 millones 500 mil cubanos. Con 84 instalaciones, insuficientes aún hoy para satisfacer la amplia demanda, que crece en los meses de verano, las instalaciones del campismo han significado una verdadera revolución en el concepto tradicional del turismo, exclusivo de una minoría.

El surgimiento de esta modalidad turística en la isla caribeña, parte de una idea del líder histórico de la Revolución cubana Fidel Castro (1926-2016) basada en la posibilidad de realizar un turismo natural e histórico, como una vía de recreación sana y educativa, subordinada a la Unión de Jóvenes Comunistas. Con el transcurso de los años, los campistas han dejado de ser solamente la juventud constituyéndose el Campismo como la principal opción de disfrute y recreación para la familia cubana, razón por la cual se ha producido un cambio en los servicios que se prestan en las instalaciones, con una mayor complejidad tanto en la gastronomía, como en el alojamiento y la recreación.

Toda vez que el campismo, se ha convertido en la opción más asequible de disfrute para la familia cubana que no puede acceder a ofertas turísticas de otros niveles, se requiere de servicios variados con un alto nivel de calidad que garanticen una estancia placentera y feliz a todos los campistas que visitan estas instalaciones.

Para dar respuesta al perfeccionamiento de la planificación del servicio turístico en la Empresa Campismo Popular Las Tunas, a favor de elevar la calidad y satisfacer las necesidades de los clientes, mediante el diseño de herramientas metodológicas científicamente fundamentadas, en este trabajo se desarrollan las categorías gestión de turismo y la planificación de este proceso.

### **Antecedentes de la gestión de los servicios turísticos para el Campismo**

La gestión de los servicios a través de los años ha ido evolucionando constantemente, de acuerdo a cada periodo de transición existente. En la actualidad, implica una realidad muy amplia de elementos conductuales y culturales, enmarcados hacia la prestación, la entrega de un bien o la misma atención con valor agregado de toda

índole. En el entorno turístico, en que se centra este trabajo, se determinó que algunos factores que inciden considerablemente en la temática de los servicios, son la formación y capacitación del talento humano, el desarrollo de capacidades para brindar una experiencia satisfactoria en cualquier ámbito del servicio, el enfoque de atención de calidad y el servicio personalizado, desde su intangibilidad.

En los últimos años, se ha evidenciado el interés por nuevos modelos de gestión turística debido a la necesidad de una gestión eficaz del turismo para asegurar que los destinos sean sostenibles, seguros y competitivos. Así, el turismo como actividad multisectorial requiere el conjunto de diversas áreas productivas: la agricultura, la construcción y de los sectores públicos y privados para proporcionar los bienes y los servicios utilizados por los turistas. No tiene límites determinados, ni es un producto tangible, sino que es la producción de servicios.

En tal sentido, la gestión turística varía de acuerdo a su situación y necesidades particulares, sin embargo, existen tres aspectos básicos que deben ser considerados para ser competitivo: la planificación y desarrollo del destino, el desarrollo de productos y servicios turísticos unido a la promoción y comunicación del destino turístico. Junto a los ejes prioritarios, están los aspectos complementarios que optimizan la gestión de un destino turístico: pluralidad en la gestión, percepción del turista respecto del destino, análisis de vulnerabilidad, rentabilidad social y económica y análisis de la competencia.

Los aspectos relacionados anteriormente condicionan la creación de fórmulas capaces de desarrollar, de manera eficaz, la aplicación de instrumentos que maximicen los beneficios y minimicen los efectos del turismo con la finalidad de crear, potenciar y redistribuir nuevos espacios o recursos turísticos. Las actividades de gestión turística desarrolladas en las ciudades entonces, deben responder en primera instancia a las necesidades y expectativas de sus pobladores; por tanto, las estrategias turísticas trazadas, variarán de acuerdo con los objetivos y condiciones de cada destino, además de propiciar el enriquecimiento y revitalización del patrimonio y la cultura, en lugar de simplificarla, banalizarla o destruirla.

La Real Academia Española de la Lengua (1982) ha identificado la gestión, como el proceso de hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Por su parte, las Ciencias de la administración la asocian al diseño de las estructuras, procedimientos y sistemas de información para planear, organizar, dirigir y controlar.

Si conceptualizamos el término gestión, se coincide con Chiavenato (1987), en que es:

La responsabilidad sobre el proceso de actividades que están ligadas al manejo de recursos y estructuras a través de la coordinación de actividades, para obtener el máximo beneficio posible; que puede ser social, económico, dependiendo de los fines perseguidos por la organización. (p.22)

Así, a diferencia de los productos tradicionales de consumo, donde se entrega un artículo material que se puede tocar, degustar o sentir; un producto turístico, mejor conocido como servicio turístico, tiene un contenido físico limitado y muchas veces la única manera de valorar si es bueno o malo se reduce al mismo servicio que se recibe. En el medio turístico, aunque es verdad que el «cliente» interactúa con instalaciones de hotel, medios de transporte, alimentos, considerados bienes físicos, es más importante

el servicio que brindan los prestadores de servicios turísticos y su trato directo y personal con el turista.

Cando (2022), ofrece una interpretación correcta acerca de la gestión turística, al plantear que esta varía de acuerdo a su situación y necesidades particulares, sin embargo, existen tres aspectos básicos que deben ser considerados para ser competitivo: planificación y desarrollo del destino, desarrollo de productos y servicios turísticos y promoción y comunicación. Guzmán (2013), por su parte, refiere que la gestión turística se relaciona con el conjunto de procedimientos que se llevan a cabo para el logro de los fines trazados en el destino turístico a partir de una adecuada planificación y una anticipada coordinación de los distintos organismos.

De tal forma, la gestión turística involucra todo aquello relacionado con las industrias de hotelería y los viajes. Ofrece amplias oportunidades de capacitación para puestos gerenciales en la industria de viajes, alojamiento y alimentos. Además, la gestión turística puede incluir trabajar en asociaciones o agencias que están directamente involucradas con los servicios turísticos.

Pérez, Gómez, Sangroni, Santa-Cruz, Cruz y Santos (2021), asumen teóricamente que:

La gestión turística es la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

Por tanto, una adecuada gestión turística propicia una mejor competitividad a través de un posicionamiento único y fuerte en el mercado, extiende los beneficios y mejora el rendimiento del turismo a través del apoyo de productos y experiencias basados en la población local con iniciativas de desestacionalización, aumento de la estancia de los visitantes, y construye una imagen de marca del destino reconocible con la aportación de excelente valor añadido a los destinos con una buena ratio de precio versus experiencia turística original, innovadora y de calidad.(p.2)

En tal sentido, resulta imperante que las políticas y gestión del turismo contemplen los principios de la sostenibilidad a fin de atenuar los impactos negativos y el riesgo potencial de que los mismos se agraven con el previsible incremento de la actividad. Suele ser reconocida como un importante motor de desarrollo debido a los aportes que puede realizar a la economía y la sociedad (generación de riqueza, creación de empleo, revalorización del patrimonio cultural y ambiental, entre otros).

En resumen, la gestión turística puede incluir trabajar en asociaciones o agencias que están directamente involucradas con los servicios turísticos que son el conjunto de realizaciones, hechos y actividades, tendientes a producir prestaciones personales que satisfagan las necesidades del turista y contribuyan al logro de facilitación, acercamiento, uso y disfrute de los bienes turísticos. La gestión de los servicios turísticos se refiere a todo lo relacionado con las industrias de la hotelería y los viajes.

A partir de los análisis realizados, los autores de este trabajo reconocen que la gestión turística como el conjunto de actividades diferenciadas entre sí, pero íntimamente relacionadas, que funcionan en forma armónica y coordinada como un sistema, con el objeto de responder a las exigencias de los servicios planteados por la composición

socio-económica de una determinada corriente turística; el mismo está directamente encaminado a satisfacer esta corriente turística, la cual comprende personas con fines turísticos que se desplazan de un lugar a otro, constituyendo un caudal continuo con características especiales para realizar actividades ajenas a la rutina.

### **Particularidades de la planificación turística para el Campismo**

La planificación turística, es entendida como labor de previsión que incorpora el futuro a las decisiones del presente. Es decir, la planificación turística permite evaluar la evolución de los recursos y atractivos turísticos en el tiempo y proyectarse al futuro para el logro de objetivos, fines o metas.

La planificación del turismo, destaca el manejo de dos aspectos importantes, el económico y el físico. El primero de ellos destaca nociones relacionales intrínsecas de la economía sobre el hecho turístico; el aspecto físico denota los análisis espaciales con los cuales se estructuran los elementos turísticos. En la actividad turística las acciones son concretamente planificadas, al no poder retroceder para enmendar errores y evitar la percepción negativa por parte de los turistas.

En este sentido, la planificación turística como instrumento central del desarrollo y la gestión turística, ha modificado el enfoque a lo largo de los años. Inicialmente el principal interés era la planificación de la infraestructura física, es decir, los atractivos y servicios turísticos y sus formas de promoción. Con el transcurso del tiempo y las experiencias suscitadas se han adoptado enfoques más amplios, que incorporan importantes consideraciones sobre las necesidades a tomar en cuenta tanto de las empresas, de los turistas, como de la comunidad local.

Dentro de este marco, González (2018), sostiene que la planificación es el resultado de un proceso lógico de pensamiento mediante el cual el ser humano analiza la realidad circundante y establece los medios que le permitirán transformarla de acuerdo con sus intereses y aspiraciones. Esta misma autora defiende que la planificación turística, de manera general se enfoca como un proceso racional y ordenado para alcanzar el crecimiento o desarrollo turístico.

Pérez, et al. (2021) desarrollan un estudio de los diferentes modelos que abordan la gestión de destinos turísticos. Reconocen que:

La gestión turística es fundamental en la planificación, organización, ejecución y control de las actividades dentro del turismo, más aún si se pretende llevar a cabo de manera sostenible y consciente. Así, la gestión turística está determinada por el conjunto de competencias, destrezas y conocimientos que los diferentes actores posean para la prestación de los servicios turísticos, mediante la gestión de los procesos de planificación, organización, ejecución y control de las actividades dentro del sector. (p.2)

Jara (2016), describe los servicios turísticos como el resultado de las funciones, acciones y actividades que, si son ejecutadas coordinadamente por el sujeto receptor, permiten satisfacer al turista, hacer uso óptimo de las facilidades o industria turística y darle valor económico a los atractivos o recursos turísticos de cada producto turístico.

Las reflexiones anteriores evidencian que la finalidad de los servicios turísticos es generar un conjunto de prestaciones que sean capaces de satisfacer las necesidades de los turistas, contribuyendo a que estos disfruten de los bienes turísticos, a partir de

considerar un conjunto de actividades perfectamente diferenciadas entre sí, pero íntimamente relacionadas, que funcionan en forma armónica y coordinada con el objeto de responder a las exigencias de servicios, planteadas por la composición socioeconómica de una determinada corriente turística.

Al respecto, Barbosa y Dominique (2012), defienden que los servicios turísticos responden siempre a la satisfacción de necesidades básicas de los turistas: hospedaje, alimentación, transporte e información turística clave. Que, al ser un conjunto de bienes, productos y procesos, integrados entre sí, forman parte de la oferta turística de una zona geográfica local, nacional, regional e internacional. Significan también que, lo más importante en las necesidades del turista es ser atendido con mucha hospitalidad, lo cual produce en los interlocutores una empatía que interrelaciona oferta y demanda en sus niveles más incluyentes de los seres humanos.

El Campismo, se presenta así, como una modalidad turística muy practicada en el mundo y en Cuba particularmente goza de gran prestigio y disfrute para la toda la población en general, sin distinción de edades. Los servicios turísticos en las empresas de campismo se han renovado con el paso de los años y están dirigidos directamente a satisfacer el flujo de turistas a través de programas de actividades dirigidas a elevar la calidad de los servicios y a fortalecer la cultura de la naturaleza, lograr mayor variedad en las ofertas gastronómicas y mejorar los servicios de alojamiento.

En consecuencia, los servicios turísticos incluyen su producción, distribución, comercialización, venta y prestación. Se refieren a los bienes y servicios ofrecidos por las empresas de mercado turístico, que satisfacen las necesidades de los turistas en la organización del viaje y mediante el disfrute del mismo a través de empresas intermediarias de transporte, alojamiento, organizadoras de eventos y actividades recreativas.

Ramírez (2020), elaboró un procedimiento para la evaluación de la planificación del uso de la contribución territorial para el desarrollo local en el municipio Las Tunas, en su investigación se confirma la idea que con una buena planificación y gestión la actividad turística, puede convertirse en un importante motor de desarrollo para las poblaciones receptoras, como fuente generadora de beneficios económicos y sociales principalmente. También, se reconoce que aporta recursos necesarios para la gestión eficiente de cada destino entendiéndolo las diferentes condiciones requeridas por el territorio y la posibilidad de aportación que se espera del turismo hacia la población.

Tomando como premisa los conceptos antes mencionados, los autores arriban a la conclusión de que la planificación de los servicios turísticos constituye un requerimiento esencial para el desarrollo de la actividad turística puesto que garantiza, por una parte, la correcta integración del turismo en la economía, sociedad, cultura y medio ambiente locales, y por otra, la adecuada satisfacción de la demanda turística, elemento indispensable para la viabilidad económica de los proyectos turísticos en un mercado turístico de competencia creciente.

La planificación de los servicios turísticos, por tanto, resulta esencial para lograr los objetivos económicos, sociales y ambientales del sector turístico. La planificación de los servicios turísticos debe ser flexible, no es algo rígido que no se pueda modificar, sino

todo lo contrario, debe adecuarse a los posibles cambios que se dan en la dinámica del desarrollo socioeconómico que suceden en un territorio o país.

### **Acciones para el perfeccionamiento de los servicios turísticos**

El diagnóstico inicial realizado y la consulta del banco de problemas, permitió identificar manifestaciones de insuficiencias de la Empresa Campismo Popular de Las Tunas que constituyen la situación problémica de la investigación al evidenciarse que:

- Cuentan con poca variedad y calidad en los servicios, desencadenado insatisfacciones de los clientes.
- Bajos ingresos con énfasis en la temporada baja.
- Insuficiente promoción de los servicios prestados a través de los medios de difusión masiva, principalmente redes sociales.
- Insuficiente participación y conocimiento de la población en las actividades culturales asociadas a los servicios turísticos que se ofertan.

En la profundización de esta problemática se aplicaron una variedad de instrumentos y técnicas investigativas en la referida empresa. Mediante entrevistas, encuestas y la revisión documental, se pudo apreciar que se requiere actualizar los enfoques que se aplican para lograr más integralidad en la gestión de los servicios turísticos y favorecer el cumplimiento más eficiente de los objetivos de esta organización.

Ello permitió a los autores de la investigación, enfocarse en la propuesta de actividades y acciones para fortalecer las capacidades que contribuyen a la mejora de la gestión turística de la organización, con énfasis en la dirección y planificación, la preparación de los recursos humanos y desarrollar este proceso con sostenibilidad, teniendo como principales premisas: el incremento de ingreso, la mejora de la calidad de los servicios al turista, la participación ciudadana en las actividades vinculadas con el turismo de la localidad y el fomento de una relación amigable de los turistas con el medio ambiente.

#### **Etapas 1: Preparatoria del servicio turístico**

**Objetivo:** elevar la preparación de directivos y trabajadores para incorporar enfoques modernos de la gestión de servicios turísticos, centrados en la satisfacción de las necesidades de los clientes, la participación y la sostenibilidad.

#### **Acciones:**

- Diagnóstico estratégico para la identificación de las necesidades de superación en la organización.
- Análisis de matriz DAFO sobre la gestión turística.
- Contextualización de los resultados.
- Determinación de los problemas y sus causas en la gestión turística.
- Capacitación de directivos y trabajadores en la gestión del turismo de la organización en función el plan de desarrollo turístico local.

- Propuesta de soluciones a partir de las condiciones de la organización y su entorno: planificación de los servicios turísticos teniendo en cuenta los criterios y aportes al desarrollo local municipal del sector turístico.

Indicadores:

- Porcentaje de incremento de la preparación de los participantes en el curso. (Comparación estado inicial-final de la preparación).
- Incorporación de la orientación hacia la sostenibilidad en los planes de servicios turísticos de la organización.
- Actualización de las necesidades de recursos para desarrollar el servicio turístico con la calidad exigida por el cliente y el plan de mejora de la organización.

Resultados esperados:

- Mejora en más del 85% la preparación de los recursos humanos en la gestión sostenible de la actividad turística.
- Se actualiza y perfecciona el plan de desarrollo turístico local con los enfoques modernos de gestión turística.

Etapas: Ejecutiva de la planificación

Objetivo: desarrollar el servicio de turismo planificado en correspondencia con las necesidades reflejadas en la solicitud y acuerdos con el cliente.

Acciones:

- Desarrollo de los servicios turísticos teniendo en cuenta los criterios y aportes al desarrollo local municipal del sector turístico y de los planes y actividades concebidas.

Resultados esperados:

En la dimensión social de la gestión turística:

- Mejora de las condiciones laborales y de salud de los trabajadores con respecto a etapa anterior.
- Mejora de la oferta turística y de la satisfacción de los clientes en los servicios turísticos.
- Incrementa la participación ciudadana en las actividades del sector del turismo programadas.

Indicadores:

- Satisfacción de los directivos, trabajadores y clientes con las condiciones y calidad del servicio turístico en más del 70%.
- Incremento de la participación ciudadana en un 30% o más en las actividades programadas por la entidad turística.

En la dimensión económica de la gestión turística:

Resultados esperados

- Mejora de los aspectos económicos del plan de producción de la empresa.

Indicadores

- Se incrementan los resultados en los indicadores económicos en un 20% en relación con el año anterior.
- Los directivos, trabajadores y clientes manifiestan conformidad con el servicio y más del 70% reconoce la mejora en relación con etapas anteriores.
- Se incrementa la participación de la comunidad en un 30% en relación con la etapa anterior.
- Disminuyen en un 30 %, las no conformidades de la calidad del servicio turístico en relación con la etapa anterior.

En la dimensión medio ambiental de la gestión turística:

Resultado esperado:

Mejora de los indicadores medio ambientales vinculados con el objeto social y objetivos de la entidad.

Indicadores.

- Identificación e implementación de buenas prácticas del servicio turístico (30%).
- Disminuyen los hechos e incidentes negativos de los trabajadores y clientes con el medio ambiente (30% en relación con el año anterior).
- Participación de los trabajadores y clientes en actividades de protección y uso sostenible del medio ambiente que programa la entidad (60% o más).

Etapas 3: Control

Objetivo: evaluar y controlar el servicio de turismo planificado en correspondencia con las necesidades reflejadas en la solicitud y acuerdos con el cliente.

Acciones:

- Chequeo del cumplimiento de las acciones programadas en el sistema de trabajo de la empresa, a partir de evaluaciones mensuales, trimestrales, semestrales y anuales, que a su vez cuentan con la participación del director de la entidad, jefes de áreas, trabajadores.
- Evaluar periódicamente el impacto de las acciones programadas por indicadores, por parte de los responsables de la planificación y ejecución de las acciones, de manera que se perfeccione el sistema de control interno y el control sistemático mediante la valoración crítica de clientes y organizaciones de la comunidad.

- Cada actividad concluye con la propuesta de un plan de mejora de la gestión turística para la próxima etapa y un debate aprovechando el sistema de reuniones e intercambios con los trabajadores.

## CONCLUSIONES

El turismo en esencia, abarca la diversidad de servicios en los que se incluyen públicos y privados, los que dan forma a la cadena del valor del servicio turístico y la territorialidad dado por el espacio de consumo del o los productos. Ello implica que la gestión también es cooperada, participativa y orientada a la sostenibilidad como principios básicos.

En tal sentido, la planificación y gestión de los servicios turísticos implica una realidad muy amplia de elementos conductuales y culturales, enmarcados hacia la prestación, la entrega de un bien o la misma atención con valor agregado en toda índole. Se consideran entonces, como aspectos esenciales: la formación y capacitación del talento humano para desarrollar este servicio y aplicar en su concepción y diseño el enfoque de atención de la calidad, unido a la prestación personalizada e integral enfocada en las necesidades de los clientes. Estos fundamentos teóricos sirven de base para elaborar una propuesta de mejora del servicio turístico en el campismo popular.

## REFERENCIAS

- Barbosa, BM y Dominique, S. (2012). La innovación de los procesos: Diferenciación en los servicios turísticos. *Estudios y perspectivas en turismo*, 21(4), 963-976. Recuperado de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1851-17322012000400009&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322012000400009&lng=es&tlng=es).
- Cando, A. (2022). *Planificación y servicios turísticos en la Parroquia Achupallas, Cantón Alausí, Provincia de Chimborazo* [tesis de grado]. Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
- Chiavenato, I. (1987). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill.
- González, P. (2018). *Organización del servicio de información turística*. [Libro electrónico]. EUA: Editorial Amazon.
- Guzmán, L. (2013). *El patrimonio cultural de Holguín, gestión turística desde la perspectiva de la autenticidad* [tesis doctoral]. Universidad de Granada, Granada, España.
- Jara, AG. (2016). Evaluación de la oferta de Servicios Turísticos del Cantón Colta para promover el desarrollo local [tesis de grado]. Riobamba, Universidad Nacional de Chimborazo, Ecuador. Recuperado de: <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/2792>
- Pérez, J.A.; Gómez, O., Sangroni, N., Santa-Cruz, S. R., Cruz, C. y Santos, O. (2021). Estudio de modelos que abordan la gestión de destinos turísticos. *Ingeniería Industrial*, 42(3), 1–11.

Ramírez, Y. (2020). *Procedimiento para la evaluación de la planificación del uso de la contribución territorial para el desarrollo local en el municipio Las Tunas* [tesis de maestría]. Universidad de Las Tunas, Las Tunas, Cuba.

Real Academia Española (1982). *Esbozo de una nueva gramática de la lengua española*. Madrid: Espasa-Calpe.

## **CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CAPACITACIÓN TÉCNICA DEL CAPITAL HUMANO COMO FACTOR ESTRATÉGICO PARA EL ÉXITO**

### **METHODOLOGICAL CONSIDERATIONS FOR THE IMPROVEMENT OF TECHNICAL TRAINING OF HUMAN CAPITAL AS A STRATEGIC FACTOR FOR SUCCESS**

Youdris Sánchez Suri, [damarysta@ult.edu.cu](mailto:damarysta@ult.edu.cu)

Francisco Bermúdez Laguna, [frank@ult.edu.cu](mailto:frank@ult.edu.cu)

#### **RESUMEN**

Este trabajo presenta consideraciones metodológicas para el mejoramiento de la capacitación técnica del capital humano como factor para el éxito, desde la perspectiva de encontrar formas y métodos más adecuados, que aseguren la eficiencia y eficacia de los procesos para garantizar el desempeño laboral de directivos y trabajadores acorde con las exigencias de su puesto de trabajo. Los métodos empleados análisis y síntesis, observación, revisión documental, permitieron identificar como principal problema las insuficiencias detectadas en el proceso de capacitación técnica del capital humano como factor estratégico que limitan el éxito de interacción con los clientes. Entenderlas desde una posición metodológica y contribuir a establecer las bases para su evaluación y desarrollo en las organizaciones, constituye un apoyo decisivo al ejercicio directivo. La capacitación técnica, en su dinámica, para los servidores público de la oficina de asuntos de la defensa es un encargo directivo, dirigido a suplir carencias y/o insuficiencias, en el proceso de interacción con los clientes. De esta manera, este trabajo tiene como objetivo, proponer un conjunto de recomendaciones metodológicas de cómo acometer la capacitación técnica del capital humano, desde un enfoque integral y creativo e incorporar a los directivos para que puedan cumplir con eficiencia su rol de conductores de este proceso en los colectivos laborales.

**PALABRAS CLAVES:** capital humano, capacitación, capacitación técnica.

#### **ABSTRACT**

This work presents methodological considerations for the improvement of the technical training of human capital as a factor for success, from the perspective of finding more appropriate ways and methods to ensure the efficiency and effectiveness of the processes to guarantee the work performance of managers and workers according to the demands of their job. The methods used analysis and synthesis, observation, documentary review, allowed to identify as the main problem the inadequacies detected in the process of technical training of human capital as a strategic factor that limit the success of interaction with customers. Understanding them from a methodological position and contributing to establish the bases for their evaluation and development in the organizations, constitutes a decisive support to the managerial exercise. Technical training, in its dynamics, for public servants of the office of defense affairs is a managerial task, aimed at filling gaps and/or inadequacies in the process of interaction with clients. Thus, the objective of this work is to propose a set of methodological recommendations on how to undertake the technical training of human capital, from an integral and creative approach, and to incorporate managers so that they can efficiently fulfill their role as drivers of this process in the work groups.

**KEY WORDS:** human capital, training, technical training.

## INTRODUCCIÓN

La capacitación técnica desde la perspectiva metodológica de su concepción e implementación para lograr de forma rápida e integrada el conjunto de conocimientos y habilidades técnicas que propicien el surgimiento de las ventajas competitivas en las organizaciones, tiene el encargo de implementar la búsqueda de los métodos y las vías más eficaces para el logro del aprendizaje y el desarrollo de capacidades.

La capacitación técnica se concibe como:

El proceso aportador a la consecución de los objetivos organizacionales, donde su aporte precisa de un diseño, una ejecución y medición de sus resultados que sean coherentes con la estrategia empresarial, así como de una adecuada identificación de las necesidades de capacitación en función de los requerimientos del puesto de trabajo, y de la creación de condiciones propicias para que, una vez concluida la acción de capacitación, el trabajador tenga las condiciones para la transferencia de lo aprendido. (Hernández, 2020, p.12).

Implementar este proceso demanda una comunidad calificada, que desempeñe su papel y posea todas las competencias y condiciones para conducirlo y facilitarlo en un escenario propicio para el aprendizaje. Este proceso, por tanto, debe caracterizarse por su efecto motivacional, creador y su determinación de incorporar conocimientos, habilidades, apostando por un carácter continuo e innovador, así como, aprovechar las características socio-psicológicas del personal en los procesos de aprendizaje y la vocación especial para el aprendizaje continuo.

Para Pieck (2010), en la capacitación técnica se deben desarrollar acciones académicas de corta duración, generalmente entre dos y cuatro semanas, con el fin de promover la formación práctica mediante el desarrollo de conocimientos técnicos y habilidades que puedan aplicarse al trabajo diario en las administraciones públicas.

La presencia de insuficiencias cognitivas en los gestores de los servidores públicos induce y presupone completar contenidos de la formación pendientes en el campo teórico y práctico, que las organizaciones no resuelven de una vez y por todas. Por tanto, es necesario que este proceso sea dirigido estratégicamente con el apoyo del colectivo, de forma que permita controlar la marcha de las acciones de capacitación técnica, desde sus inicios, hasta la evaluación de su impacto que permita una retroalimentación del proceso.

Autores como Marrero (2002) y Chiavenato (2007) proponen diferentes modelos, en los que se establecen los momentos que se deben seguir para lograr un buen programa de capacitación. Estos tienen en común las etapas mínimas que poseen la mayoría de los modelos de capacitación, como se muestran a continuación:

1. Diagnóstico de las necesidades de capacitación.
2. Desarrollo de planes y programas.
3. Impartición o ejecución de la capacitación.
4. Determinación del proceso de evaluación de los resultados.

De otra manera, se ha considerado oportuno, incorporar además los objetivos de la organización, la valoración del estado de la capacitación y la retroalimentación. Por lo que se entiende, que ambos modelos constituyen una guía acertada para canalizar los esfuerzos metodológicos en cada una de sus momentos para obtener los resultados deseados del proceso, pero a los efectos prácticos y metodológicos, se es consecuente adoptar el propuesto por Chiavenato (2007) con la inclusión de la retroalimentación como una función a la mejora continua.

Estos modelos ocupan una dimensión de mayor alcance presente y futuro, incluso sin la comparecencia de insuficiencias productivas y de servicio, solo por el hecho de responder a nuevas expectativas del conocimiento y asimilación de nuevas técnicas.

También otros autores han evaluado el alcance de los sistemas de acciones en las organizaciones como una forma similar y más simple de resolver problemas a corto plazo. Por ejemplo, en proyectos de tesis de maestría, se han defendido sistemas de acciones como los abordados por Gachassin (2015), Hernández (2020) y Méndez (2020); quienes diseñan modelos desde concepciones particulares, a partir inicialmente de una definición clara de los objetivos, preceptos y estructura, de forma tal, que permita la integración de las acciones y la conducción del mismo a la superación de las insuficiencias de capacitación técnica presentes y futuras.

De forma general, estos sistemas han asumido las etapas generales del proceso de capacitación descritas por Marrero (2002), el Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social (2006) y Chiavenato (2007), pero con un enfoque basado en el cumplimiento de acciones muy específicas, a partir de reconocer la siguiente estructura:

**Objetivo general:** superar las carencias e insuficiencias identificadas en los que se desempeñan en un determinado puesto de trabajo y sus necesidades de aprendizaje mediante un proceso de capacitación técnica.

**Preceptos:** encaminados a la formación continua e integral, carácter múltiple, la asequibilidad, el perfil integrador, la motivación y la autogestión del aprendizaje, la delimitación de responsabilidades y la autoevaluación.

Se asume también la estructura de sistemas aprobada por Morales (2006), quien describe el sistema de acciones a partir de los siguientes elementos: acción, objetivo específico, plazos de cumplimiento, hora, lugar, responsable y participantes, para de esa forma garantizar la consecución de la acción. A consideración de los autores del presente trabajo, pueden asumirse los mismos elementos pero incluyendo otros como las tareas, aseguramientos y las formas de evaluación del objetivo.

**Acciones:** recogen un conjunto de operaciones de naturaleza docente, metodológica, teórica, práctica, investigativa, de preparación, extracurricular, caracterizadas por las formas y los métodos del proceso pedagógico y que activan el pensamiento de manera desarrolladora, creativa y amena. Un objetivo específico puede considerar el alcance de la proyección futura de estas acciones y contribuye a sistematizar habilidades prácticas.

**Tareas:** conjunto de operaciones específicas que están dentro del campo de la acción y conllevan al cumplimiento del objetivo.

**Responsables:** asume la responsabilidad y corresponsabilidad individual y colectiva con la tarea de formar.

**Participantes:** es el individuo o conjuntos de estos, que constituyen el centro de atención para propiciar los cambios deseados, es necesario sensibilizar a todos los implicados para lograr los objetivos propuestos.

**Aseguramientos:** conjunto de recursos tangibles e intangibles necesarios para sostener la acción.

**Fecha de cumplimiento:** concepción del espacio de tiempo para el cumplimiento de los objetivos.

El diagnóstico de necesidades de capacitación técnica (DNC) se concibe como el procedimiento a partir del cual se obtiene información necesaria para elaborar un programa de capacitación, su objetivo es identificar las discrepancias entre lo que es y lo que debería de ser, basados en cuatro criterios para la detección de necesidades: ¿Quiénes necesitan capacitación? ¿En que necesitan capacitación? ¿Con qué nivel de profundidad? y ¿Cuándo y en qué orden deben ser capacitados? (Aguilar, 2010).

En consecuencia, el procedimiento para realizar el DNC contempla:

- Se determinan en primer lugar las actividades, los puestos o las temáticas en las que se realizará el diagnóstico.
- Se seleccionan las técnicas a utilizar.
- Se elaboran los instrumentos necesarios para recabar la información.

Se recomienda para elaborar el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación, la utilización de diferentes técnicas y herramientas, que permiten identificar la brecha de conocimientos, habilidades y actitudes que presenta cada trabajador y los requerimientos que se exigen para el cargo que desempeña, tal como se plantea en el Artículo 13 de la Resolución No. 29/06 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.

Se es del criterio que, la realización del DNC, desde una exactitud absoluta y demostrada del procedimiento, que no induzca errores y desviaciones en las acciones de capacitación técnica al no develar las verdaderas necesidades del personal que presta servicios públicos, demanda que quien lo realice tiene que estar preparado teóricamente y poseer la vivencia práctica de la realidad objetiva del proceso a diagnosticar.

Los métodos para lograr los resultados de la capacitación técnica en el personal, necesita de esfuerzos encaminados a desarrollar acciones que abarquen los aspectos pedagógicos, técnicos e institucionales, con un fundamento altamente científico en función de la eficacia en el cumplimiento de los objetivos de la misma, atemperado a las necesidades y potencialidades de la organización. Es preciso para esto, la selección de instructores, expertos y colaboradores internos y externos a la organización de excelencia, que dominen las técnicas pedagógicas para transmisión correcta de los conocimientos y habilidades deseadas.

A los efectos prácticos, la capacitación técnica debe estar relacionada directamente con el elemento didáctico, motivacional y psicológico en el cual interactúan el instructor o facilitador y el personal a capacitar de la organización que participa donde ocurre el proceso de instrucción del conocimiento y las habilidades. Estas cuestiones, a decir de

Chiavenato (2007), se reflejan en la perfecta selección de los métodos y técnicas de instrucción que deben estar clasificadas, por su utilización, por el lugar donde se realice, o el tiempo a emplear.

El empleo de los métodos está dado por la determinación real de las necesidades de formación del conocimiento y habilidades y por las insuficiencias que se presentan en los procesos de servicio a los trabajadores, los cuales son un elemento cualitativo. Para Chiavenato (2007), las técnicas y métodos de aprendizaje a emplear atraviesan por la explicación verbal, el uso del pizarrón, la proyección de materiales audiovisuales (películas, diapositivas, en la actualidad incluiría presentaciones en power point o formato fotos), materiales impresos, instrucción programada, asignación de roles, la demostración; lo que pasa desde lo abstracto a lo concreto. Esto a través de cualquiera de las modalidades de enseñanza que se emplean en la actualidad, sean: conferencias, talleres, curso-taller, seminarios y otras formas organizativas, según las necesidades prácticas e intereses, para poder cumplir los objetivos de manera efectiva.

Se considera que las mejores técnicas de capacitación a emplear por el nivel de comprensión, participación y la construcción del conocimiento deseado son, entre otras:

Taller educativo, en enseñanza, es una metodología de trabajo que se caracteriza por la investigación, el aprendizaje por descubrimiento y el trabajo en equipo que, en su aspecto externo, se distingue por el acopio (en forma sistematizada) de material especializado acorde con el tema tratado teniendo como fin la elaboración de un producto tangible. (Hernández, 2020, p.32).

El propio autor considera el Curso-taller, como la modalidad de enseñanza-aprendizaje caracterizada por la interrelación entre la teoría y la práctica, en donde el instructor expone los fundamentos teóricos y procedimentales, que sirven de base para que los alumnos realicen un conjunto de actividades diseñadas previamente y que los conducen a desarrollar su comprensión de los temas al vincularlos con la práctica operante. Bajo el enfoque actual de competencias, este método es considerado superior a los cursos puramente teóricos.

El correcto uso de los métodos educativos enfocados en las características educativas, culturales y psicológicas hace de estas modalidades un instrumento cada vez más poderoso en la enseñanza del conocimiento.

La evaluación del proceso de capacitación técnica es, en sí, la etapa conclusiva del proceso que incluye la recolección y análisis de datos que sirve de base para los procesos de retroalimentación y toma de decisiones para la mejora continua de la capacitación. El seguimiento evaluativo del proceso de capacitación deberá realizarse al inicio, sobre la marcha mientras se ejecutan las acciones de capacitación y al concluir la realización de estas, incluso mucho tiempo después, para conocer su efecto e impacto en el desempeño de las personas.

La evaluación de la capacitación constituye la herramienta por excelencia y para demostrar sus beneficios se pueden definir los indicadores siguientes:

- Nivel de cumplimiento de las acciones de capacitación.
- Nivel de satisfacción con la capacitación recibida.

- Nivel de ejecución del presupuesto de capacitación.

Existen otros indicadores como:

- Nivel de calidad de los resultados de la evaluación del desempeño.
- El retorno de la inversión de capacitación que se utilizan para evaluar el impacto de la capacitación.

Estos indicadores se constituyen en el medidor del impacto de los efectos de la capacitación técnica en el personal con necesidades de aprendizaje y resultan reflejo del crecimiento de la organización desde dentro y para el entorno; por lo que, en la práctica administrativa se constituye en prioridad para garantizar, entre otros aspectos claves para una organización, la capacitación sistemática de sus trabajadores en función de la mejora continua de los procesos fundamentales desde el perfeccionamiento del desempeño laboral.

## **CONCLUSIONES**

El perfeccionamiento de la capacitación técnica en las organizaciones en la actualidad, puede resolverse desde la implementación de un sistema de acciones estratégicamente dirigidas, que involucre coherentemente a los factores internos y externos de esta, necesarios para garantizar a corto plazo, la formación de conocimientos, habilidades y hábitos propios del desempeño de un puesto de trabajo en el orden técnico.

En el proceso de capacitación técnica, en particular, concurre lo didáctico, motivacional, psicológico y los recursos pedagógicos de la enseñanza - aprendizaje, determinando la perfecta relación instructor o facilitador de la acción de capacitación y el personal a capacitar de la organización, una vez identificado sus necesidades de aprendizaje. De manera que se garantice una adecuada comunicación y el aprendizaje en función de la apropiación de aquello que técnicamente requiere ser perfeccionado.

Un sistema de acciones es, en lo esencial, la proyección de tareas de lo que se requiere lograr, que se concreta en un sistema de acciones fundamentado científicamente y estructurado de tal manera, que permita alcanzar los cambios cualitativos y cuantitativos deseados; por lo que debe formar parte como componente de la estrategia de la organización a partir de mostrar el curso de acción a seguir para el logro de los objetivos.

## **REFERENCIAS**

- Aguilar, J.E. (2010). *Diagnóstico de necesidades de capacitación. Consultoría de Comportamiento Organizacional*. Oaxaca: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. Recuperado de: [gestiondelcomportamiento@gmail.com](mailto:gestiondelcomportamiento@gmail.com)
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Octava edición). Distrito Federal de México: McGraw-Hill.
- Gachassin, A. E. (2015). *Sistema de acciones para la preparación económica de Jefes y Reservas de la Unidad de Aseguramientos y Servicios del MININT Las Tunas* [tesis de maestría inédita]. Universidad de Las Tunas, Las Tunas, Cuba.

- Hernández, A. (2020). *Sistema de planificación para la capacitación de recursos humanos en la actividad de mantenimiento y reparación de la Gerencia de Servicios Técnicos de la División Copextel S.A. Las Tunas* [tesis de maestría inédita]. Universidad de Las Tunas. Las Tunas, Cuba.
- Marrero, C. (2002). *Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la Cadena Islazul de la Región Oriental de Cuba* [tesis doctoral inédita]. Instituto Superior Politécnico “José A. Echeverría”. La Habana, Cuba.
- Méndez, Y. (2020). *Diseño de un procedimiento para la capacitación y desarrollo de la Unidad Empresarial de Base Ómnibus Nacionales de Las Tunas* [tesis de maestría inédita]. Universidad de Las Tunas. Las Tunas, Cuba.
- Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social. (2006). Resolución No. 29/06: Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos. *Gaceta Oficial de la República de Cuba No. 003 Extraordinaria*. Recuperado de: <http://legislación.sld.cu/index.php>
- Morales, A. (2006). *Modelo cubano para la gestión integrada del capital Humano* [tesis doctoral inédita]. Instituto Superior Politécnico “José A. Echeverría”. La Habana, Cuba.
- Pieck, E. (2010). Capacitación, sentidos e incidencia de la capacitación técnica: Visión desde los/as estudiantes. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 16(48).

## **PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN ECONÓMICA EN LA UNIVERSIDAD DE LAS TUNAS**

### **PROCEDURE FOR ECONOMIC PLANNING AT THE UNIVERSITY OF LAS TUNAS**

Eloisa de la Concepción González Osorio, [ecgo@ult.edu.cu](mailto:ecgo@ult.edu.cu)

#### **RESUMEN**

La situación económica existente atribuye a los directivos mayores exigencias, con vistas a elevar la eficiencia de las organizaciones y garantizar la calidad requerida de los servicios brindados, en aras de satisfacer las necesidades de la sociedad. En este sentido la planificación juega un papel fundamental, con la premisa de que las instituciones sean sustentables y competitivas. En la Universidad de Las Tunas se detectó que existen insuficiencias en la planificación económica, que limitan la correcta toma de decisiones. El objetivo de este trabajo es sistematizar los principales referentes teóricos sobre la planificación económica, por la importancia que amerita su estudio, en aras de definir prioridades en la asignación de recursos y en la formulación de estrategias para lograr un desarrollo sostenible en la organización. Para su realización se utilizan diferentes métodos y técnicas como el histórico-lógico, el análisis y síntesis, el inductivo-deductivo y la revisión documental. Su aporte lo constituye la propuesta del procedimiento para la planificación económica en la entidad objeto de estudio, por lo que su pertinencia está dada en las herramientas aplicadas que posibilitan la obtención de resultados que reflejan las fortalezas y debilidades, localizadas en la evaluación de la planificación económica que se realiza y que facilitan una adecuada gestión económico-financiera en aras de elevar la eficiencia en la gestión organizacional.

**PALABRAS CLAVES:** planificación, planificación económica, educación superior.

#### **ABSTRACT**

The current economic situation places greater demands on managers, with a view to increasing the efficiency of organizations and guaranteeing the required quality of the services provided, in order to meet the needs of society. In this sense, planning plays a fundamental role, with the premise that institutions should be sustainable and competitive. At the University of Las Tunas it was detected that there are insufficiencies in economic planning, which limit the correct decision making. The objective of this work is to systematize the main theoretical references on economic planning, due to the importance that its study deserves, in order to define priorities in the allocation of resources and in the formulation of strategies to achieve a sustainable development in the organization. Different methods and techniques such as historical-logical, analysis and synthesis, inductive-deductive and documentary review are used. Its contribution is the proposal of the procedure for economic planning in the entity under study, so its relevance is given in the applied tools that make it possible to obtain results that reflect the strengths and weaknesses, located in the evaluation of the economic planning that is carried out and that facilitate an adequate economic-financial management in order to raise the efficiency in the organizational management.

**KEY WORDS:** planning, economic planning, higher education.

## **INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones cubanas han sufrido significativos cambios que se encuentran relacionados, en su mayoría, con las políticas adoptadas por el país para garantizar la estabilidad económica y financiera, lo que contribuye a su avance e inserción en la economía mundial, y las conlleva, a definir e implantar dinámicas de planificación, organización y control económico-financiero, para una gestión más eficiente y eficaz de sus recursos y asegurar así, su sostenibilidad como una condición necesaria para cumplir su misión.

El control de estos recursos, permite el crecimiento de las instituciones mediante el conocimiento de sus necesidades y la evaluación de las políticas con las que se cuenta. A su planificación se les debe dar una importancia diferenciada, ya que, si se posee la correcta información, se puede conocer el pasado, vigilar el presente y programar el futuro de las inversiones deseadas, ya sean a corto, mediano o largo plazo, obteniéndose ventajas competitivas sostenibles mediante la aplicación de nuevas tecnologías, dirigida a la toma de decisiones en las diferentes áreas, vinculadas a las acciones de eficiencia, eficacia, economía y transparencia, lo que se traduce en un crecimiento de los beneficios.

El objetivo de este trabajo se dirige a diseñar un procedimiento para la planificación económica en la Universidad de Las Tunas, por la importancia de su aplicación, en aras de definir prioridades en la asignación de recursos y en la formulación de estrategias para el desarrollo sostenible de la organización. Se aportan elementos fundamentales que servirán de base para alcanzar con menos recursos, altos niveles de efectividad, eficacia y economía en la toma de decisiones de la institución.

### **Consideraciones teórico-metodológicas de la planificación económica en el contexto cubano**

La economía cubana exige cada día más el perfeccionamiento de todos los mecanismos de gestión y planificación. La aplicación de técnicas que permitan tomar decisiones acertadas en el momento oportuno, es indispensable para el uso óptimo de los recursos con que se cuentan y obtener el máximo de eficiencia económica y financiera, donde la planificación económica en particular, es un elemento indispensable.

Para una mayor comprensión del significado de planificación económica se debe partir de las definiciones existentes de planificación en su síntesis, las que se han expresado por disímiles literatos en el transcurso del tiempo, diferenciándose en gran medida, por el interés de estos en destacar uno u otro elemento en función del propósito directo que abordan; sin embargo, a pesar de las diferencias que pueden existir, es posible encontrar varios puntos en común.

Desde el punto de vista de Leguizamón (2002) la planificación:

Debe ser considerada como uno de los instrumentos por medio del cual se adelanta la dirección de la economía por parte del gobierno; igualmente debe tomarse en cuenta como un proceso integrador que involucra a todos los estamentos sociales, políticos, económicos y culturales del país. (p.251)

Acevedo y Ramos (2017) refieren que: “la planificación consiste en determinar anticipadamente los objetivos tendientes a satisfacer necesidades definidas, así como a señalar las actividades que deben realizarse y los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos propuestos en un tiempo determinado” (p.17).

Por otro lado, Freysinet (citado por Bermúdez, 2018) expresa que: “un plan es un conjunto de decisiones explícitas y coherentes por las cuales un agente económico determina la asignación de un conjunto de recursos que controla, para alcanzar un conjunto de objetivos que se propone, en cierto período” (p.5).

Westreicher (2020) considera a la planificación como “la estructuración de una serie de acciones que se llevan a cabo para cumplir determinados objetivos. Es la definición de los procedimientos y estrategias a seguir para alcanzar ciertas metas minimizando daños y maximizando la eficiencia” (p.1).

Según Menéndez y Feijóo (citados por Ramírez, 2020) “la planificación es un ejercicio de sentido común, a través del cual se pretende entender los aspectos cruciales de una realidad, para después proyectarla, diseñando escenarios en los que se busca finalmente obtener el mayor provecho posible de los recursos” (p.6).

Las definiciones estudiadas, según la autora de la investigación, tienen en común la existencia de un elemento primordial: el logro de los objetivos propuestos, teniéndose en cuenta los factores internos y externos que puedan influir en estos. De esta manera, la necesidad del estudio de la planificación económica se hace inminente, en tanto,

(...) en el sistema de dirección de una economía socialista, la planificación es el eslabón principal, que abarca todos los procesos socioeconómicos y ejerce una influencia activa, dirigida a la más racional distribución y utilización de recursos materiales, humanos y financieros; al establecimiento y mantenimiento de la proporcionalidad que exige el desenvolvimiento económico y al desarrollo constante de las relaciones socialistas de producción. (Rojas, 1978, p.192)

Los orígenes de la planificación económica en Cuba, como sistema socialista, tienen más de 50 años. El 11 de marzo de 1960 se creó oficialmente la Junta Central de Planificación siendo el primer organismo dedicado a esta actividad, formalmente constituido por la Revolución.

En los inicios, el modelo centralizado de planificación, desarrollado en la Unión Soviética y después en Europa del Este, se consideró paradigma de la planificación, pero la vida demostró que ya desde los años 50 tenía una serie de limitaciones para posibilitar el desarrollo. Desde entonces se empezó a analizar como perfeccionar esa planificación socialista, y en esa época es que se abre la discusión llamada debate de las reformas económicas de los años 60. (Hernández, Rodríguez y Hernández, 2012, p.3)

A consideración de Rúa (2014):

El desarrollo de la humanidad, ha ido perfeccionando la planificación y con ella los métodos utilizados para la elaboración de planes dirigidos a cumplir objetivos de futuro, lo que demuestra que si bien la planificación es tan antigua como el hombre se ha convertido en algo inseparable de él. (p.5)

El estudio realizado demuestra que las definiciones básicas de planificación económica han evolucionado de tal manera, que son aplicables a todos los tipos de

organizaciones. A continuación, una breve reseña de estas, concebidas por varios autores.

Según Bravo (2012):

La planificación de la economía valora y da respuesta sobre la factibilidad económica para alcanzar los objetivos estratégicos durante el proceso de planificación estratégica y propone las alternativas y modelaciones económicas necesarias para garantizar el aseguramiento material y financiero, y el cumplimiento de dichos objetivos, de una forma racional y eficiente. (p.14)

Mientras que Alonso (citado por Hernández, Rodríguez y Hernández, 2012), ve en la planificación económica: “un proceso único de interacción entre los diferentes actores económicos para lograr determinados objetivos en el tiempo a partir de la constante retroalimentación de las proyecciones” (p.2).

La autora de la investigación coincide en que estas definiciones consideran a la planificación económica como un proceso integrador, donde deben establecerse objetivos y medios, con el fin de lograr las perspectivas deseadas y el aseguramiento de los recursos necesarios para obtenerlas.

Por otra parte, Lalvay (2013) refiere que la planificación económica no es más que: “el inventario de recursos y necesidades y la determinación de metas y de programas que han de ordenar esos recursos para atender dichas necesidades, atinentes al desarrollo económico y al mejoramiento social del país” (p.26).

En tal sentido, desde el punto de vista de Coll (2021): “la planificación económica es la toma de decisiones por parte de agentes económicos que, basándose en un plan establecido previamente, persigue una serie de objetivos planteados. Esta planificación puede aplicarse tanto en el sector público como en el privado” (p.1).

A consideración de la autora de esta investigación, se asume la definición antes expuesta, pues se aprecia a la planificación económica implícita en la toma de decisiones de empresas, gobiernos, instituciones u otros organismos, en lo que respecta a una determinada situación económica. De manera que, si no existiera un máximo bienestar, intentaría revertir esta situación a través del cumplimiento de objetivos planteados con anterioridad, que permitieran una mayor eficacia y efectividad en los procesos en los que intervenga, siempre y cuando se tengan en cuenta los factores que la componen.

Por tal razón resulta evidente que, para el establecimiento de las normas y políticas de una institución se tengan en cuenta su estructura organizacional y se definan las funciones, roles y alcance de los que la integran, donde la planificación económica deba llevarse a cabo de forma sistemática para el logro de sus objetivos, con la vigencia de sus características básicas, las que según Lalvay (2013) son:

Sentido de proceso: la planificación es una actividad continua, un reajuste permanente entre medios, actividades, fines y procedimientos.

Vínculo con el medio: Tiene en cuenta los diferentes factores sociales y factores contingentes que conforman el escenario donde se desarrolla. Actividad preparatoria: la planificación se desarrolla en un escenario previo a la acción. Hay una separación entre el espacio de planificación y el de ejecución.

Conjunto de decisiones: implica la selección de algunas soluciones entre una gama de opciones. Sin embargo, más que una decisión única, la planificación es un conjunto de decisiones interrelacionadas y en progresión.

Para la acción: a pesar de que la planificación no es ejecución, siempre va dirigida hacia la realización de acciones.

Sentido de futuro: la planificación siempre es un esfuerzo prospectivo, se busca el logro de objetivos futuristas.

Tiende al logro de objetivos: el alcance de objetivos propuestos, concretos y definidos es una de las principales metas de la planificación.

Eficiencia: para lograr sus objetivos, se busca el uso de los medios más eficientes. (p.6)

La planificación económica contribuye a enfrentar la incertidumbre, establece orientación precisa para un mejor desempeño, facilita la adopción anticipada de las medidas y aseguramientos necesarios, considerando los cambios previstos en el entorno, redundando positivamente en la dirección y el control, asegura una adecuada correspondencia entre los objetivos y los medios o recursos que permitan alcanzar esos objetivos y facilita la coordinación de actividades con factores internos y externos. (Pons y Utset, 2012)

Tiene como objetivo lograr la máxima alineación de las capacidades y de los recursos materiales, financieros y laborales a los objetivos y encargo social de cada entidad, con el logro de la eficiencia y eficacia en su empleo, por lo que cada entidad la desarrolla basándose en los siguientes principios:

Integración del balance financiero y de capacidad.

Efectividad y eficiencia en el uso del presupuesto y los recursos.

Amplia participación de los ejecutores de los procesos en la planificación.

Desarrollo de la base normativa como base del plan.

Adecuado nivel de detalle en la distribución del presupuesto (ni muy global ni muy detallado). (Acevedo y Ramos, 2017, p.17)

De igual manera, se tienen en cuenta también las principales características de la planificación económica en las instituciones del Ministerio de Educación Superior, dentro de las que se pueden mencionar:

- Eslabón central de la organización y dirección de la economía.
- Evolución de los métodos e instrumentos de la planificación de acuerdo con las políticas económicas del país y adecuación a las características individuales de las universidades.
- Inclusión de la colaboración internacional como fuente adicional de recursos materiales y financieros.
- Alta diversidad y especialización de las demandas de recursos y servicios.
- Variedad en las fuentes y formas de financiamiento donde prevalece el presupuesto del estado.

Las principales etapas de la planificación económica que se tienen en cuenta en la presente investigación son: la elaboración, la desagregación, la ejecución y el control. Estas etapas se desarrollan en forma cíclica y a su vez se relacionan, ya que en la realización de cada una intervienen las otras de forma funcional, lo que permite su interrelación y retroalimentación.

La importancia de la planificación económica está dada por la necesidad de visión de futuro que le corresponde, lo que la obliga a definir prioridades para la asignación de recursos y a formular estrategias para su uso más eficiente y eficaz, evitándose la limitación de ejecutar el presupuesto planificado considerándose solo las incertidumbres, sino que, prepare las condiciones para lograr un desarrollo sostenible en la gestión económico-financiera. De esta manera se cumplirán con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026 aprobado en el VIII Congreso del PCC, establecidos al respecto.

### **Diagnóstico del proceso de planificación económica en la Universidad de Las Tunas**

El presupuesto para gastos corrientes notificado por el Ministerio de Educación Superior (MES) para el año 2022 en la Universidad de Las Tunas fue de \$127 551.3 con una disminución de \$33 116.7 respecto al año 2021, lo que representa el 79.4%. Sin embargo se culmina con un valor de \$185 030.8, al notificarse, en el transcurso del año, para el cumplimiento de los procesos universitarios un importe total de \$57 479.5. No obstante, se cierra en su disponibilidad con un déficit financiero de \$2 228.9, derivado de la asignación de \$2 500.0 del financiamiento realizado el 30 de diciembre de 2022, pero disponible en el estado de cuenta el día 4 de enero de 2023, impidiéndose el cumplimiento de los pagos previstos.

Todo este resultado repercute en la planificación económica. Por ello se hace necesario diseñar un procedimiento que posibilite elaborar la propuesta de la necesidad de los recursos financieros de la entidad para un año determinado, como instrumento para una correcta toma de decisiones en la gestión económica financiera.

Con el objetivo de continuar el perfeccionamiento de la gestión económico-financiera que permita llegar a alcanzar una administración eficiente y eficaz del presupuesto y que armonice su proceso de registro y control con el plan diseñado y cumpla con la información indispensable que se requiere para medir la eficacia del proceso docente-educativo, además de garantizar la información que exige el Ministerio de Educación Superior (MES) y a su vez el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) para conformar las cifras del presupuesto del Estado, este procedimiento deberá dar respuesta a:

- Los requerimientos informativos establecidos por el Ministerio de Educación Superior.
- Las necesidades propias de la Universidad, con el objetivo de poder calcular los indicadores propios y servir de herramienta para el análisis y toma de decisiones.
- Lograr, con el manejo de los conceptos y elementos vertidos en este procedimiento, facilitar la elaboración del plan de presupuesto, contribuyendo con ello, a contar con herramientas técnicas que permitan a quienes lo elaboran, el conocimiento a mayor profundidad del funcionamiento de nuestra universidad.

Se concibe de esta manera, la elaboración de la propuesta de presupuesto, de acuerdo a las fases y etapas conceptualizadas en el procedimiento, teniendo en cuenta las indicaciones emitidas por el Ministerio de Educación Superior (MES).

El procedimiento requiere la confección de varios formatos y modelos para levantar la información primaria sobre la proyección de ingresos y la demanda de los gastos necesarios para el ejercicio económico que se va a proyectar de acuerdo a los objetivos a cumplir definidos en la planificación estratégica por la entidad, y en correspondencia con la técnica del presupuesto Base Cero, que tiene en cuenta las principales características de esta práctica al centrar la atención hacia el financiamiento necesario.

El modelo propuesto consta de siete etapas fundamentales:

Primera etapa. Confeccionar cronograma para elaborar la propuesta del presupuesto para el año. Esta etapa consta de cinco pasos: metodologías e indicaciones del organismo superior; revisión y consolidación de la información entregada a los administradores de presupuesto; aprobación; entrega al organismo; reunión de análisis.

Segunda etapa. Presentación del cronograma.

Tercera etapa. Normativas y precisiones del plan. Esta etapa consta de cinco pasos que recogen las fechas de entrega, responsabilidades, fundamentación de las cifras propuestas, planificación de los indicadores y cálculo de las necesidades de recursos para el año.

Cuarta etapa. Propuesta de presupuesto.

Quinta etapa. Confección de modelos e informes de fundamentación del plan establecidos.

Sexta etapa. Aprobación del presupuesto.

Séptima etapa. Notificación del presupuesto aprobado.

Concebirlo como etapas independientes, al final de las cuales se procesa un conjunto de información con vista a emitir un documento, es un error conceptual que limita el papel de la planificación. En este proceso se requiere no solo de la activa participación de los actores sino también su compromiso con respecto a esta tarea.

Este procedimiento es aplicable a toda la estructura de la entidad y se realiza con el fin de que exista un vínculo entre la Dirección de Presupuesto y Planificación con todas las áreas contables. Su diseño permite alcanzar objetivos estratégicos y propone las alternativas necesarias para garantizar el aseguramiento material y financiero y el cumplimiento de dichos objetivos de una forma racional y eficiente.

## **CONCLUSIONES**

La planificación económica es una actividad rectora que asegura el desarrollo superior de toda la sociedad cubana, dándose significativos pasos que conllevan a la ocurrencia de cambios cualitativos en las formas y métodos empleados para su obtención. El análisis teórico relacionado con su estudio, como una herramienta dentro de la gestión económico-financiera, permitió establecer los referentes teóricos para la comprensión de sus aspectos esenciales con un basamento científico en el proceso de obtención de mejores resultados de la organización.

El procedimiento propuesto posibilitó dar respuesta en su totalidad a las orientaciones del Ministerio de Educación Superior, de esta forma contribuir a la obtención de mejores resultados económicos y se alcanza un mejoramiento perceptible dentro del desempeño de sus operaciones, así como su efecto en la toma de decisiones que eleven los resultados de la organización.

## REFERENCIAS

- Acevedo, J. y Ramos, F. (2017). *Perfeccionamiento de la actividad económica. Modelo de gestión económico financiera del Ministerio de Educación Superior*. La Habana: Félix Varela.
- Bermúdez F. (2018). *Un plan es un conjunto de decisiones explícitas y coherentes*. Guía de taller. Curso Maestría en Dirección 4ta edición (Material en soporte digital). Universidad de Las Tunas: CEDIT.
- Bravo, J. L. (2012). *Rediseño e implantación del subproceso de planificación económica en la Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas* [tesis de maestría]. Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas. Santa Clara, Cuba.
- Coll, F. (2021). *Planificación económica. Aprende economía, inversión y finanzas*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/planificacion-economica.html>
- Hernández, D., Rodríguez, N. y Hernández H. (2012). Planificación económica pilar fundamental en la dirección de una organización presupuestada. *Universidad y Sociedad*, 4(3), 1-11.
- Lalvay, B.A. (2013). *Propuesta de un sistema de planificación para la Universidad Central del Ecuador* [tesis de grado]. Universidad Central del Ecuador. Quito, Ecuador.
- Leguizamón, W. (2002). *Fundamentos de Derecho Económico*. Bogotá: Ediciones Doctrina y Ley Ltda.
- Pons, H. M. y Utset, L. (2012). La planificación y el marketing como instrumentos de administración. *El Economista* (16). Recuperado de: <http://www.buenastareas.com/ensayos/La-Planificación-y-El-Marketing-Como/6660342.html>
- Ramírez, Y. (2020). *Procedimiento para la evaluación de la planificación del uso de la contribución territorial para el desarrollo local en el municipio Las Tunas* (tesis de maestría). Universidad de Las Tunas. Las Tunas, Cuba.
- Rojas, E.A. (1978). *Tesis y resoluciones. Primer congreso del Partido Comunista de Cuba*. La Habana: Ciencias Sociales.
- Rúa, A. (2014). *Planificación Territorial*. La Habana: Félix Valera.
- Westreicher, G. (1ro de agosto, 2020). *Planificación. Utiliza el poder de las finanzas*. Recuperado de: <http://www.economipedia.com>

## **GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA UEB DE TRANSPORTE DE PASAJEROS Y CARGAS GENERALES PUERTO PADRE**

## **MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL INNOVATION IN THE UEB OF PASSENGER AND GENERAL CARGO TRANSPORTATION PUERTO PADRE**

Luis Orlando Domínguez Pérez, [gps.uebpp@translt.transnet.cu](mailto:gps.uebpp@translt.transnet.cu)

Enrique Marañón Rodríguez, [emaranon@ult.edu.cu](mailto:emaranon@ult.edu.cu)

### **RESUMEN**

La actualización del modelo económico y social cubano, deberá introducir cambios que conduzcan, no sólo a actuar desde una posición que le asegure su presencia en determinados mercados con sus productos y/o servicios, sino también a considerar la ciencia y la innovación como factores estratégicos en los procesos de desarrollo empresarial para hacerse más competitivos. El uso intensivo del conocimiento y la innovación demanda de una lógica de gestión que propicie actividades que integren una estrategia de innovación a las estrategias de desarrollo. De ahí que la gestión de la innovación en la UEB de transporte de pasajeros y cargas generales Puerto Padre responda a este propósito desde un pensamiento y actuar que conduzca a contribuir a una sociedad más próspera y sostenible. Esta investigación se dirige a caracterizar el estado actual en que se encuentra el estado técnico de los equipos para garantizar la transportación a nivel municipal, con una presencia sostenida de las nuevas formas de gestión no estatal a partir del empleo de los métodos encuestas, entrevistas, observación y revisión documental. Los resultados alcanzados revelaron las particularidades de la entidad y consecuentemente, gestionar la innovación en el actual escenario económico y social, a partir de la incorporación de los avances científicos y tecnológicos asociados al Transporte de Pasajero y Cargas Generales.

**PALABRAS CLAVES:** servicios, estrategia, gestión de innovación.

### **ABSTRACT**

The updating of the Cuban economic and social model should introduce changes that lead not only to act from a position that ensures its presence in certain markets with its products and/or services, but also to consider science and innovation as strategic factors in business development processes in order to become more competitive. The intensive use of knowledge and innovation requires a management logic that promotes activities that integrate an innovation strategy into development strategies. Hence, the management of innovation in the UEB of passenger and general cargo transportation Puerto Padre responds to this purpose from a thinking and acting that leads to contribute to a more prosperous and sustainable society. This research is aimed at characterizing the current state of the technical state of the equipment to guarantee transportation at the municipal level, with a sustained presence of the new forms of non-state management based on the use of survey methods, interviews, observation and documentary review. The results achieved revealed the particularities of the entity and consequently, to manage innovation in the current economic and social scenario, from the incorporation of scientific and technological advances associated with Passenger and General Cargo Transportation.

**KEY WORDS:** services, strategy, innovation management.

## INTRODUCCIÓN

En Cuba, se hace necesario entender que la gestión de la innovación debe promoverse como una función importante, pero sobre todo estratégica, en el marco de un proceso responsable que asegure que el desarrollo de una empresa que debe responder en su encargo social a los principios que garanticen la competitividad, sobre todo a través de asumir nuevos conceptos organizativos que en la práctica resulten dinamizadores del que hacer estratégico y operativo como parte de un gran programa de innovación en el campo de la organización empresarial. En tal sentido:

Los gobiernos propiciarán el uso más eficiente de las condiciones de sus factores de producción, generar los mayores valores promedios de eficiencia y productividad; con políticas que lo propicien, con enfoque sistémico, mayor capacidad innovadora la satisfacción de la demanda con calidad y eficacia (Díaz-Canel y Delgado, 2021, p.7).

Por ello, señalan los autores antes referidos, la gestión de la innovación debe promoverse como una función importante, en el marco de un proceso responsable que asegure que el desarrollo de una empresa que debe responder en su encargo social a los principios que garanticen la competitividad, sobre todo a través de asumir nuevos conceptos organizativos que en la práctica resulten dinamizadores del que hacer estratégico y operativo como parte de un gran programa de innovación en el campo de la organización empresarial. (Díaz-Canel y Delgado, 2021).

Así, el sector del transporte juega un papel fundamental, tanto para el movimiento de las cargas con recursos de todo tipo como para la transportación de pasajeros y especialmente la fuerza laboral activa, en un escenario en que las formas de gestión no estatal juegan un papel protagónico en la prestación de servicios. Por tanto, se requiere que el Estado establezca políticas y regulaciones para lograr de manera sostenible mayor eficiencia y aportes a la sociedad, sobre todo en cuanto a impactar en las condiciones de vida de la población. (Morales, Buesa, Heijs y Baumert, 2018)

De esta manera, en los tiempos actuales en que se proyecta el sector empresarial en sus planes de desarrollo hasta el 2030, y para dar respuesta a los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución aprobados en el VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba (2021), condiciona repensar en nuevas formas de actuar, en función de aplicar la ciencia y la innovación en los procesos productivos o de servicios, de los que no escapa el sector del transporte. Por esta razón, resulta un imperativo promover el desarrollo de una sociedad cubana más próspera y sostenible.

Un sector que sistematiza la aplicación de una política que transforme las maneras de hacer, desde un cambio de mentalidad de los directivos del sector en el orden estratégico, no solo operativo, sobre la base de lo establecido, debe considerar la flexibilización del funcionamiento de las administraciones de las unidades y propiciar el diseño de un mecanismo comercial y financiero que les permita adquirir directamente los aseguramientos e insumos; así como, delegar en sus directivos las facultades que les permitan autonomía y responsabilidad en su gestión, siempre a partir de reconocer que el encargado de dirigir, controlar y fiscalizar las políticas del Estado y el Gobierno, la logística de almacenes y la protección de los usuarios, lo que a nivel municipal corresponde a la Unidad Empresarial de Base de Transporte de Pasajero y Carga (UEBTPC).

Por tanto, si innovador puede ser cómo accionar sobre la estructura de dirección, la cuestión está en cómo desde los establecimientos se atempera la realidad económica y social que vive el país, sin dejar de tener en cuenta la necesidad de convivir la gestión estatal con las formas de gestión no estatales y sin que estas últimas dejen de ser fiscalizadas y controladas en su accionar para que respondan a los requerimientos de la población que abarca el territorio bajo jurisdicción de la UEBTPC.

En el diagnóstico realizado a la UEB, se pudo constatar que, dentro de las consideraciones básicas para los servicios de transportación de pasajero y cargas general a nivel municipal, se mantuvo un bajo coeficiente de disposición técnica como resultado del déficit de las piezas, motores, agregados mayores, neumáticos y baterías.

Se percibió además insatisfacción de los clientes por déficit de transportación urbana y rural de pasajeros en el municipio. La inexistencia de un sistema informativo sistemático que permita adoptar decisiones ágiles para la sustitución de piezas y repuestos deficitarios. Otro elemento importante descubierto fueron las afectaciones provocadas por los principales proveedores con respecto a las demandas de piezas y agregados.

Por tanto, se impone la necesidad de buscar alternativas innovadoras que faciliten adaptarse a las exigencias del actual modelo económico cubano, el cual se ha convertido en el tema primordial de la Cuba de hoy. Para esto la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VIII Congreso del PCC, constituyen el punto de partida para que las empresas cubanas ayuden a la transformación de este modelo.

### **Consideraciones acerca del estado actual de la prestación de los servicios de transporte en el municipio Puerto Padre**

Este artículo aborda algunas consideraciones acerca del estado actual de la prestación de los servicios, a su vez se proponen las acciones innovadoras que puedan contrarrestar estas debilidades a nivel municipal, por la repercusión que tienen desde la diversidad de vehículos para la oferta, su calidad y precio en la población ante la necesidad de complementar acciones que resulten adecuadas para garantizar una mejor calidad de vida en las personas.

La UEBTCP está situada en la calle Avenida Libertad en el municipio Puerto Padre. Para garantizar el cumplimiento de su misión la entidad cuenta con una plantilla total de 152 trabajadores, de los cuales 26 son mujeres para un 24.3% con respecto al total, 29 son cuadros, dos ocupan cargos técnicos 10 son administrativos, 16 pertenecen a los servicios y 106 son operarios. El 4.9% de la plantilla aprobada corresponde al personal de regulación y control. 126 son hombres, directos 45 para el 80.5% y 107 indirectos para el 19.4%. Al mismo tiempo posee un total de 44 medios de transporte. En la actualidad el Coeficiente de Disposición Técnica (indicador clave para esta empresa) se comporta alrededor del 43.9%.

Posee la Misión de: ejecutar y controlar la política del Estado y el Gobierno en materia de transportación de pasajeros y cargas generales en todas sus modalidades, con sus infraestructuras, ofreciendo un sistema seguro, eficiente, homogéneo, moderno y económico que satisfaga las crecientes demandas, manteniendo la condición de veladores y exigentes por la preservación del medio ambiente, así como compatibles

con la defensa y la seguridad del país, haciendo uso de la ciencia, la técnica y la informatización.

Su Visión declara que: somos una organización ejecutora y controladora de la política del transporte en la Provincia Las Tunas e intervenimos en el control y ejecución de la transportación de pasajeros y cargas generales con un aceptable coeficiente de disponibilidad técnica, con eficiencia económica y de consumo de portadores energéticos como parte de la revolución energética. Poseemos infraestructuras adecuadas a las condiciones actuales del país, con mantenimientos sostenidos de apropiado nivel tecnológico, para satisfacer los niveles de pasaje público velando por la preservación del medio ambiente. Contamos con recursos humanos certificados con las normas establecidas en la evaluación del desempeño referidos a la conducción de la técnica de transportación y educados con los valores propios de nuestra sociedad socialista.

El objeto empresarial de la misma es amplio y abarca una gama de servicios relacionados fundamentalmente con la transportación de pasajeros y cargas generales entre municipios y asentamientos poblacionales, empleando distintos medios de transporte (automotor, ferroviario y marítimo).

Entre sus principales objetivos se señalan:

- Elevar la eficiencia y eficacia económica financiera contable y de planificación.
- Incrementar las utilidades, las ventas, los ingresos, disminuir los gastos.
- Utilizar de forma eficiente los portadores energéticos.
- Lograr una Infraestructura básica y cumplir el Plan de transportación de pasajeros públicos por los distintos medios disponibles, con la elevación de la calidad de los servicios con eficiencia, eficacia y creatividad.
- Satisfacer las necesidades de transportación de las cargas a los clientes a partir del cumplimiento de lo planificado para el período logrado, disminuir el consumo de combustible por toneladas/kilómetros.
- desarrollar íntegramente los recursos Humanos, con enfoques técnicos, económicos y políticos basados en la aplicación correcta de la idoneidad del puesto de trabajo.
- Mantener actualizados los planes de reducción de desastres y las plantillas de tiempo de guerra, así como asegurar el incremento de los niveles de preparación de todos los trabajadores en la Defensa Civil.
- Perfeccionar el Sistema de Seguridad y Protección para el cumplimiento de la política legislada que regula la actividad para el enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y hechos de corrupción.
- Continuar transitando por las diferentes etapas de la aplicación del perfeccionamiento empresarial a partir de la fusión de la actividad de transporte de pasajeros; así como implantar el sistema de calidad y sus procedimientos.

- Dinamizar el desarrollo sostenible mediante la generación, uso y comercialización del conocimiento científico tecnológico aplicando la ciencia e introduciendo la informatización y contribuir al conocimiento eficaz y al logro del Perfeccionamiento Empresarial.
- Implantar la Estrategia ambiental del país, el Ministerio de Transporte y la Delegación de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente, unido a la empresa en las instalaciones del transporte para lograr una mejor evolución del medio ambiente cubano buscando soluciones ecológicamente sanas, que ayuden a la conservación del mismo.

Desde el presente trabajo se pretende implementar la gestión de innovación organizacional en la UEB Transporte de Pasajeros y Cargas Generales en el municipio de Puerto Padre, para elevar la eficiencia y calidad en la prestación de los servicios. Para ello, se parte de la caracterización y se proponen las acciones innovadoras que puedan contrarrestar estas debilidades, para lo cual se utilizaron técnicas e instrumentos tales como: encuestas, matrices, test, entre otras.

### **Caracterización de la Unidad Empresarial de Base de Transporte de Pasajero y Carga**

La UEB de Puerto Padre de Transporte de Pasajeros y Cargas Generales de Las Tunas inició sus operaciones en enero de 2013, dedicada fundamentalmente a la transportación de pasajeros por ómnibus y ferrobuses y marítima con la Empresa Provincial de Transporte de Cargas Generales de Las Tunas, encargada de las transportaciones de carga dentro de la provincia.

La entidad cuenta con: 19 medios de transporte de pasajeros con gestión estatal; 14 medios de transporte de cargas generales con gestión estatal; trabajadores por cuenta propia, entre los que se encuentran 156 cocheros; 15 medios de transporte de pasajeros con gestión no estatal; cinco medios de transporte de cargas generales con gestión no estatal y siete arrendatarios. La UEB, dispone también de tres talleres de reparación, dos embarcaciones marítimas.

De esta manera, el análisis de la situación actual de la actividad del transporte en el municipio, necesita proyectarse, con un enfoque innovador que garantice la mejora continua del transporte y sus precios, para que resulten consecuentes con la realidad económica y social actual del territorio, a partir de las siguientes acciones:

- Dividir el trabajo en actividades que puedan desempeñar de forma lógica (división del trabajo o especialización).
- Combinar o agrupar las actividades de manera lógica y eficiente (departamentalización).
- Establecer mecanismos para la coordinación.
- Controlar la efectividad de las estructuras organizacionales y ajustarlas a las necesidades y condiciones en que se desarrollan.
- Caracterización de cada establecimiento en la UEB transporte de pasajero y carga para identificar los principales problemas, de manera que propicie un

estudio comparativo entre los mismos para considerar similitudes y diferencias; así como, posición geográfica para establecer lugares o zonas carentes de servicios de transporte y carga, sobre todo en el entorno rural del municipio.

- Realizar un estudio de mercado que identifique ofertas de piezas, chapistería, electricidad, incluida calidad, precios locales y permita ubicar suministros logísticos de piezas de repuesto en el entorno municipal; así como, escuchar propuestas de nuevos productos y/o servicios a partir de considerar recursos locales.
- Establecer un programa de capacitación (conferencias, cursos, talleres, entrenamientos y otros), en coordinación con el CUM y la sede central de la Universidad, dirigido a la preparación de directivos, administradores de establecimientos y personal encargado y responsabilizado con la actividad del transporte, tanto de la gestión estatal como no estatal, en temas de dirección, innovación, calidad, marketing y otros, según la identificación de necesidades de aprendizaje de los posibles implicados.
- Promover por las redes sociales y los medios locales de difusión los talleres que prestan servicio estatal y particular.
- Promover la gestión de proyectos de desarrollo local, a partir de la contribución territorial, que propicie encadenamiento productivo y fortalezca las alianzas estratégicas entre entidades, según los principios de sostenibilidad y las perspectivas de desarrollo del municipio para fomentar el perfeccionamiento del servicio de transporte y la satisfacción de las necesidades de su población.

### **Principales resultados de la gestión innovadora en la UEBTCP Puerto Padre**

El principal resultado obtenido con la propuesta de acciones innovadoras se relaciona con la solución de los principales problemas detectados en los procesos y tecnologías de la empresa, las cuales dependían, en muchos casos, del sistema organizacional de la UEB, sin el cual, no sería posible su implementación. De esta manera, si no se produce un cambio de mentalidad en los cuadros, que propicie una visión más amplia del mundo empresarial, para cumplir exitosamente con la política trazada por la dirección del país, de acuerdo con las necesidades actuales de la sociedad, no se lograrán las transformaciones proyectadas. En tanto, en la economía de un país, el sector del transporte juega un papel fundamental, tanto para el movimiento de las cargas con recursos de todo tipo, como para la transportación de pasajeros y especialmente la fuerza laboral activa.

Desde inicios del actual siglo, el sector del transporte se mantiene como uno de los más deprimidos en la economía cubana, como resultado del férreo bloqueo imperialista que obstruye el acceso a recursos materiales y financiamientos para desarrollarla. No obstante, con el apoyo del movimiento del Fórum, la organización ha logrado implementar un grupo de soluciones, no exento de limitaciones e insuficiencias, encaminado a reanimar el sistema de transporte comenzando con las transportaciones de cargas por camiones y la transportación de pasajeros por ómnibus. Esto no quiere decir, que aún persisten serias limitaciones que impiden un exitoso desarrollo de la UEB. A continuación, se muestra la utilización de la técnica de matriz de ponderación,

en que se relacionan las principales debilidades que atentan contra el buen desarrollo de la organización.

Debilidad	Impacto 0-10	Factibilidad 0-10	Coefficiente de Ponderación
Se mantiene un bajo Coeficiente de Disposición Técnica como resultado del déficit de las piezas, motores, agregados mayores, Neumáticos, Baterías y otros.	9	0.5	4.5
Insatisfacción de los clientes en cuanto a la insuficiente transportación urbana de pasajeros en el municipio cabecera.	5	0.8	4.0
Insatisfacción de los clientes en cuanto a la insuficiente transportación urbana de pasajeros en el municipio cabecera.	7	0.5	3.5
Serias afectaciones provocadas por los principales proveedores con respecto a las demandas de piezas y agregados.	6	0.1	0.6

Diagnóstico del sistema de innovación en la empresa.

Las diferentes técnicas de investigación aplicadas permitieron mostrar el trabajo desarrollado en el tema de innovación organizacional con resultados favorables, gracias a la inventiva de sus cuadros y trabajadores, sin embargo para tener un criterio más acertado sobre el tema procedimos a aplicar la Guía de Evaluación del Sistema de Gestión de la Innovación organizacional. Llegándose a los siguientes resultados:

En los últimos tres años se han realizado innovaciones que según su forma de manifestarse y su alcance transformador, se clasifican de la siguiente forma:

- Adaptación del Vendi del motor de arranque de Kamaz al motor de arranque Yuchay.

Por su forma de manifestarse: nuevos o mejorados procesos y productos.

Por su alcance transformador: innovación incremental

- Conversión de la recuperación de un ómnibus DAEWOD propuesto a baja convertirlo en un coche motor.

Por su forma de manifestarse: nuevos o mejorados procesos y productos.

Por su alcance transformador: innovación incremental.

En la empresa funciona eficientemente el Fórum de Ciencia y Técnica, el cual unido al Comité Técnico Productivo constituye el eslabón fundamental para elevar el coeficiente de disposición técnica de los equipos, aprovechando la creatividad de sus trabajadores. La innovación está integrada a la estrategia de la UEB y constituye base de su programa de desarrollo, la cual es actualizada anualmente.

La entidad tiene definido como indicadores para evaluar los resultados de las innovaciones los siguientes:

- Niveles de ingresos originados por la transportación de pasajeros y otros servicios.
- Mejoras en la calidad del servicio.
- Niveles de cargas transportadas.

Como complemento a esta guía, también se aplicó a 10 trabajadores que tienen vínculo directo con los talleres y el área técnica el aspecto relacionado con la cultura de la innovación organizacional que aparece en el test de innovación. Se arriban a las siguientes consideraciones:

- La mayoría de los encuestados manifestó que se fomenta la creatividad y se aprovecha el potencial de sus directivos y trabajadores.
- El 53% de los encuestados plantea que no se evalúan todas las ideas generadas en la organización, ni se aprovechan sistemáticamente para potenciar su desarrollo.
- Aspecto relacionado con el aprovechamiento de las sugerencias de los proveedores: la mayoría no lo contestó.
- Casi la totalidad coincidió con el criterio de que se aprovechan de forma sistemática, las sugerencias y quejas de los clientes.

Una vez aplicada la encuesta realizamos una evaluación de los resultados con los miembros del Consejo de Dirección donde se coincidió en lo siguiente: aunque a nivel provincial se atiende de forma adecuada el tema de la innovación organizacional y funciona como está establecido el comité técnico-productivo, se le da seguimiento a las acciones y se evalúan en la base, en la UEB no se le daba tratamiento al tema.

En cuanto al aprovechamiento de las sugerencias de los proveedores se coincidió en que la mayoría no lo reconoce, ya que se conoce que los principales proveedores no han demostrado ser eficientes en las soluciones a los problemas que les ha planteado por la organización. Una vez diagnosticado el sistema de gestión de la innovación organizacional en la empresa, se eligen las innovaciones que más se corresponden con las cuatro debilidades más significativas. Se logra además que las innovaciones claves respondan a las principales debilidades identificadas. A partir de la identificación de debilidades que atentan con el desarrollo de la organización, se proponen distintas innovaciones que deben dar solución o minimizar su impacto negativo en la empresa:

### **Propuestas de innovaciones**

- Desarrollar un proceso de adaptaciones con medios propios de agregados y piezas a equipos parados a largo plazo aprovechando las disponibilidades del mercado.
- Adaptación de caja de velocidad Yutong.
- Adaptación del cloche de ómnibus Diana por culebra y roldana.

- Adaptación de diferencial de Pegaso en camión ZIL-130.
- Fabricación del sincrónico de 4ta y 5ta del ZIL-130
- Conversión de Ómnibus DAEWOO en coche motor.

Reordenamiento de las distancias a recorrer por rutas del servicio urbano.

Adiestramiento al personal de tráfico para aplicar las variantes más efectivas en caso de salidas del servicio de vehículos programados.

Implementar un sistema operativo que a través del puesto de mando permita a todas las UEB informar diariamente los resultados de su gestión.

Según las propuestas de innovaciones realizadas, se clasifican a continuación:

Innovación	Debilidades			
	1	2	3	4
Proceso	Adaptaciones con medios propios de agregados y piezas a equipos parados a largo plazo aprovechando las disponibilidades del mercado.			
Tecnología		Implementar un sistema operativo que a través del puesto de mando todas las UEB informe diario los resultados de los modelos de la Resolución No 249.		
Estructura		Reordenamiento de las distancias a recorrer por rutas del servicio Urbano		
Recursos humanos		Adiestramiento al personal de tráfico para aplicar las variantes más efectivas en caso de salidas del servicio de vehículos programados		

Las acciones innovadoras propuestas disminuyen o dan solución a las debilidades identificadas, logran la participación en los procesos estratégicos, claves y de apoyo de la organización que se refleja en el mapa proceso. Así, los procesos relacionados con las I+D+i se identifican en los tres niveles del proceso. En el nivel estratégico, lo que se muestra en los elementos de la planificación y en los programas de mejoras, manifiesto en las innovaciones 1, 2 y 3. En el nivel clave del proceso se manifiesta la innovación 1 y 2 mientras en el apoyo se ejecutan la 4 y 5.

El servicio de transportación de pasajeros se incrementa al mejorar el Coeficiente de Disponibilidad Técnica (CDT en lo adelante) de los ómnibus con adaptaciones, se incorporan 14 vehículos más a la producción para llegar al 80% de los 44 equipos del

parque total, se oferta a la población un promedio de 2 600 viajes por vehículo al trasladar 6 895,2 miles de pasajeros en total; se mejora el promedio de ingresos de \$ 38.00 por viaje, para un ingreso total de 3359,2 MP. Esto mejora la relación entre los ingresos y los gastos fijos, lo que permite incrementar la utilidad bruta en \$ 0.4821 por peso de ingreso aproximadamente, lo equivale a unos 1619.5 MP de utilidad total. El mejoramiento del CDT de los camiones remotorizados posibilita llevar a 24 el promedio de vehículos trabajando y ofertar 5 600 viajes más a los organismos y a la población lo que da lugar al aumento 362,6 MP de ingreso por servicios de transportación de cargas generales a un costo de \$ 0.3386 por peso; con ello se incrementan en 239,8 MP las utilidades al mejorarse la relación gastos/ingresos.

## CONCLUSIONES

El diagnóstico realizado, sustentado en un conjunto de técnicas, instrumentos y herramientas de investigación, permitió identificar las cinco principales debilidades asociadas a los procesos de planificación, investigación, desarrollo e innovación, así como los mecanismos económicos financieros. Las debilidades identificadas imposibilitan cumplimentar eficaz y eficientemente la misión de la UEBTPCG de Puerto Padre, lo que evidencia la necesidad de desarrollar un proceso innovador organizacional, atemperado a la realidad cubana. Para contrarrestar el impacto de las debilidades identificadas, se fundamentaron acciones innovadoras, las cuales, a su vez, fortalecen la gestión empresarial.

## REFERENCIAS

- Partido Comunista de Cuba (2021). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2021-2016. VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba*. La Habana: Editora Empresa de Artes Gráficas Federico Engels. Recuperado de: <http://media.cubadebate.cu/wpcontent/uploads/2020/07/PDF-321.pdf>
- Díaz-Canel, M. M. y Delgado, M. (2021). Gestión del gobierno orientado a la innovación: Contexto y caracterización del Modelo. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(1), 6-16.
- Morales, D., Buesa, M., Heijs, J. y Baumert, T. (2018). Innovación y competitividad: un análisis aplicado a las empresas industriales españolas. *Cuadernos de Información Económica* (265), 25-41.

## **CRITERIOS PRÁCTICOS Y METODOLÓGICOS PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LA SUCURSAL EXTRAHOTELERA PALMARES LAS TUNAS**

### **PRACTICAL AND METHODOLOGICAL CRITERIA FOR THE DESIGN OF THE INNOVATION MANAGEMENT SYSTEM IN THE PALMARES LAS TUNAS EXTRA-HOTEL BRANCH**

Alexey Guevara Martínez, [dir.comercial@tunas.palmares.cu](mailto:dir.comercial@tunas.palmares.cu)

Enrique Marañón Rodríguez, [emaranon@ult.edu.cu](mailto:emaranon@ult.edu.cu)

#### **RESUMEN**

La innovación y su gestión a nivel organizacional sobre todo en el sector turístico, promueve su fijación en el mercado y expande con su desarrollo otras esferas de la economía del país. En este sentido, la gestión de la innovación se debe comprender en toda su amplitud, sin que prime una visión reduccionista de la innovación tecnológica. En la actualidad, la Sucursal Extrahotelera Palmares Las Tunas presenta insuficiencias en su gestión de la innovación lo que limita su desarrollo estratégico. En consecuencia, este artículo persigue como objetivo el establecer criterios práctico-metodológicos para diseñar su sistema de gestión de la innovación según las bases del perfeccionamiento empresarial en Cuba. En el proceso investigativo resulta fundamental el método sistémico-estructural-funcional para conformar el aporte de la investigación, a la vez que se establecen criterios de pertinencia e impacto económico y social del resultado a alcanzar una vez diseñado el sistema de gestión de la innovación. El accionar de la innovación contribuirá al desarrollo socioeconómico de la organización y de la provincia donde se ubican los establecimientos que ofertan los servicios gastronómicos extrahoteleros; de ahí, la importancia de disponer de un sistema de gestión de la innovación apoyado en criterios prácticos y metodológicos ajustados a las características propias de la organización.

**PALABRAS CLAVES:** innovación, gestión de la innovación, sistema gestión de innovación.

#### **ABSTRACT**

Innovation and its management at the organizational level, especially in the tourism sector, promotes its fixation in the market and expands with its development to other spheres of the country's economy. In this sense, innovation management should be understood in all its breadth, without a reductionist vision of technological innovation taking precedence. At present, the Palmares Las Tunas Extrahotel Branch has shortcomings in its innovation management, which limits its strategic development. Consequently, the objective of this article is to establish practical-methodological criteria to design its innovation management system according to the bases of business improvement in Cuba. In the research process, the systemic-structural-functional method is fundamental to shape the research contribution, while establishing criteria of relevance and economic and social impact of the result to be achieved once the innovation management system is designed. The action of innovation will contribute to the socioeconomic development of the organization and of the province where the establishments offering extra-hotel gastronomic services are located; hence, the

importance of having an innovation management system supported by practical and methodological criteria adjusted to the characteristics of the organization.

**KEY WORDS:** innovation, innovation management, innovation management system.

## **INTRODUCCIÓN**

De acuerdo con las circunstancias económicas actuales, las empresas deben basar su competitividad en la innovación, lo que les permitiría alcanzar una posición ventajosa y obtener beneficios extraordinarios. De ahí que esta se haya convertido en un factor estratégico para las organizaciones empresariales que demuestran ser más exitosas, e inclusive, en algunos casos, supone la razón de su propia existencia. En la medida en que nuevos productos, servicios o procesos se introducen y venden, la organización gana posicionamiento en el mercado o, al menos, la mantiene en respuesta a una mayor demanda. El tamaño de una organización innovadora puede crecer y buscar el perfeccionamiento de los recursos y la excelencia sobre la base de la calidad.

Es por eso que la gestión de la innovación, a criterio de Barea (2023), puede entenderse como definición la siguiente:

Es la organización y dirección de los recursos económicos y humanos con el fin de aumentar la creación de nuevo conocimiento, la generación de ideas que permitan obtener nuevos bienes, servicios y procesos; o bien, mejorar los ya existentes; así como la transferencia de esas mismas ideas a las fases de producción, distribución y uso, siempre recordando que existen otros enfoques válidos para la gestión de la innovación en dependencia del sector de que se trate. (p.17)

De ahí la necesidad de establecer criterios prácticos y metodológicos para conformar el diseño de un sistema de gestión de innovación; en este caso, en la Sucursal Extrahotelera Palmares Las Tunas, es el objetivo de esta ponencia, como un antecedente necesario para lograr tal propósito a partir de lo que otros investigadores han considerado acerca de esta temática.

## **Consideraciones básicas acerca de la innovación y su gestión en las organizaciones**

Los sistemas económicos y sociales globales han sido objeto de transformaciones constantes a lo largo de los años: un fenómeno que ha contribuido al surgimiento de los que se ha entendido como una nueva economía. Diferentes autores asocian este término a una economía caracterizada por el manejo del conocimiento, al reconocer la capacidad de aprender lo necesario y olvidar lo ya obsoleto.

La innovación representa una fuente importante de crecimiento económico al ser clave determinante de ventaja competitiva para muchas organizaciones. No sólo apuesta a la reducción de costos de producción a través de nueva tecnología, sino que además mejora los procesos productivos, la forma en cómo se organiza el trabajo, la comercialización de bienes y servicios y, por supuesto, la inserción a nuevos mercados.

El término innovar etimológicamente proviene del latín "*innovatio*" que significa crear algo nuevo y está formada por el prefijo "in" (que significa "estar en") y por el concepto "novus" (que significa "nuevo"). En el uso coloquial como manera generalizada, el concepto se utiliza de manera específica en el sentido de nuevas propuestas, nuevos inventos y sus implementaciones económico-sociales. Aunque en la práctica se dice

que de las ideas solo pueden resultar innovaciones luego de que ellas se implementan como nuevos productos, servicios, o procedimientos, que realmente encuentran una aplicación exitosa, imponiéndose en el mercado a través de la difusión.

Para Schumpeter (1934, citado por Cilleruelo; Sánchez y Etxebarria, 2008), la innovación consiste en “la posibilidad de producir una nueva mercancía o bien, producir una mercancía ya existente, pero de una forma nueva por medio de la apertura a una nueva oferta de materiales e insumos, por medio de la reorganización de la industria” (p.91). Este autor también hace hincapié en los diferentes tipos de innovación que se reconocen, distinguiendo las de productos y procesos.

Por su parte, Pavón y Goodman (1981), consideran la innovación como:

Conjunto de actividades inscritas en un determinado periodo de tiempo y lugar que conducen a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización.  
(p.19)

En estos autores se aprecian como elementos claves y comunes, el empleo de los términos éxito, por primera vez, nuevos y mejores.

Según la Comisión Europea (1995), en el Libro verde de la innovación, vale considerar la innovación como “sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas económica y social, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad” (p.8); por tanto, desde esta consideración se reconocen como importante, producir, asimilar y explotar, en las esferas económica y social.

Por su parte, Nelson y Winter (2000) definen innovación como: “todo cambio no trivial en productos o procesos, si no ha habido experiencia previa, es una innovación” (p. 193). Así en esta definición señalan Cilleruelo, Sánchez y Etxebarria (2008), vale reconocer como clave el término cambio, del cual se infiere en su significado nueva forma de hacer las cosas e, incluso, nueva perspectiva de asumir este proceso.

Por último, cabe destacar que, como antes había afirmado Drucker (1985), que si bien la innovación puede estar presente en cualquier sector, es característica del sector empresarial. Lo que resulta evidente y como factor de desarrollo, que es una práctica de gestión en las empresas, que puede darse en forma externa o interna, y por su parte la innovación interna, establece la relación de generar factores que determinan un clima interno en la organización para innovar en procesos y productos competitivos, aunque limitar esto al contexto empresarial puede entenderse que no atañe a la gestión pública, lo que sin dudas desde los procesos que desarrolla ésta también se hace necesario gestionar la ciencia y la innovación.

Vale reconocer en el contexto cubano la definición que hace Delgado (2017) cuando refiere que la innovación debe ser entendida “(...) como todo cambio que se realiza en la práctica, sea nuevo o mejorado, de un producto o servicio, un proceso o la organización, para generar resultados en función de los objetivos trazados” (p.17).

Como resultado de todo lo anterior, la gestión de la innovación implica planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos para realizar nuevos productos, procesos y

propuestas de modelos comerciales para crear valor agregado tanto para los clientes como para la organización.

Se ocupa de todas las actividades necesarias para: crear nuevos productos y servicios para incursionar en nuevos mercados (y también en los mercados existentes); mejorar los productos y servicios para destacarse de la competencia; refinar los procesos internos para minimizar costos y revitalizar la empresa desde adentro; en consecuencia, hacer novedosos modelos de negocios y desarrollar nuevas fuentes de ingresos.

Debido a que la gestión de innovación representa un cambio preciso en la forma en que se realiza una gestión en la empresa, se ha definido como “la generación e implementación de una práctica de gestión, procesos, estructura o técnica, que está destinada a promover las metas organizacionales” (Delgado, 2017, p.19).

La gestión de la innovación debe promoverse como una función importante, pero sobre todo estratégica en el marco de la gestión empresarial, por ser la responsable de la gestión del recurso clave para la competitividad, el conocimiento, lo que será sólo posible si se dispone de un capital humano capaz de asumir nuevos conceptos organizativos, nuevos medios de distribución y comercialización o del diseño de nuevos o mejorados procesos, productos y/o servicios según su propósito económico y social.

### **Criterios prácticos y metodológicos acerca del diseño de sistemas de gestión de innovación**

Al respecto, señala De la Rosa (2018) que:

Poner la mirada en el proceso de perfeccionamiento empresarial cubano es ante todo reconocer que es un gran programa de innovación, en el campo de la organización empresarial, que procura impactar en las condiciones de vida de la sociedad, con empresas que logren sostenidamente mayor eficiencia y aportes a la sociedad, es buscar cómo elevar integralmente el desempeño de las empresas y para ello promover la gestión de la innovación en todas las tareas de la misma, de una forma equilibrada, que faciliten garantizar cambios coherentes del sistema en su conjunto y en correspondencia con su entorno y el país (p. 13)

De manera general, a criterio de los autores, deberá concebirse un sistema de innovación, según lo anterior, como aquellos elementos que en su conjunto y articulados, facilitan el proceso de innovación al interior de la empresa; y en referencia a Pavitt, (2003, citado por Robayo, 2016), se trata de que la gestión de la innovación no es cuestión de hacer una o dos cosas excepcionalmente buenas, sino tener un desempeño sistémico integral y que la innovación empresarial debe ser administrada como un sistema.

Este autor, reconoce además los criterios del autor referido, en lo relacionado con que un sistema de innovación empresarial deberá contar el desarrollo de comportamientos organizacionales específicos, tales como:

- Proveer una base estratégica de soporte que permita establecer trayectorias tecnológicas, procesos organizacionales y posicionamientos de mercado en términos de objetivos y metas a ser alcanzadas.
- Desarrollar interacciones proactivas entre los actores involucrados en el proceso innovador al interior y exterior de la empresa.

- Crear mecanismos efectivos para la operación del proceso innovador en términos de desarrollar herramientas efectivas para cada una de las etapas componentes del proceso.
- Construir un contexto organizacional que permita establecer la cultura y las competencias requeridas para el desarrollo del proceso de innovación.
- Desarrollar capacidades de aprendizaje para la gestión de la innovación de tal forma que el sistema pueda ser monitoreado, revisado y ajustado conforme las necesidades y los resultados así lo demanden.

En la práctica, sobre todo cubana, y en relación con el diseño de sistemas de gestión de la innovación, vale seguir los criterios establecidos en el Decreto 281 (2007) con referencia al perfeccionamiento empresarial y en el cual se declara como uno de los subsistemas a considerar en este proceso, el sistema de gestión de la innovación, sobre la base de considerar los siguientes elementos:

- Diagnóstico (auditoria) del estado de la innovación y la tecnología de la empresa.
- Diseño de las políticas, objetivos y de la cartera de proyectos para la adquisición de conocimientos, tecnologías y otras mejoras.
- Vigilancia del proceso de: identificación de las necesidades de conocimientos y
- Tecnologías, evaluación y selección, negociación para la adquisición de la tecnología.
- Ejecución y puesta en marcha, uso del conocimiento y la tecnología, asimilación, y mejoramiento.
- Realización de Investigación-desarrollo, para la generación de nuevos conocimientos y tecnologías para la empresa.
- Desarrollo de la comercialización de tecnologías propias.

Al respecto, en la Universidad de Las Tunas se han defendido dos tesis en opción al título académico de Máster en Dirección: Barbán (2013) y De la Rosa (2018); los cuales consideran el diseño de un sistema de gestión de la innovación. Estas tesis fueron desarrolladas en establecimientos de la Empresa Cárnica de Las Tunas, que sin apartarse de los criterios establecidos para el perfeccionamiento empresarial, consideran:

El primer autor, tiene en cuenta como elementos fundamentales los más generales (misión, visión, política, objetivos, organización) y los que sustentan el alcance general y específico (confección de banco de problemas que requieren de innovaciones; establecimiento de compromisos colectivos e individuales de participación en la solución de los problemas registrados que requieren innovaciones; convocatoria a los trabajadores a innovar; definición de integrantes para la comisión de evaluación de las innovaciones; evaluación de los trabajos; reconocimiento a innovadores y registro del banco de soluciones). Se ofrece un procedimiento de evidente contenido participativo de tipo más político que científico, lo que puede resultar válido a los fines prácticos,

pero puede hacer perder la esencia de su validez, desde la ciencia y la tecnología, el significado y trascendencia de la gestión de la innovación.

Resulta interesante la propuesta de Mejías y Morejón (2017) quienes aportan la descripción metodológica de un procedimiento, como resultado de una investigación realizada, así como su implementación en empresas que integran el Grupo Empresarial de la Construcción de Holguín, a partir de reconocer seis funciones para el mismo y que entienden apropiadas para gestionar la innovación, de manera secuencial:

**Inventariar:** dirigida a diagnosticar la capacidad innovativa de la empresa, de esta surge la demanda o necesidad que se plasma en un banco o registro de problemas que debe ser actualizado sistemáticamente, estando la misma en permanente interacción.  
**Vigilancia del entorno:** a realizar a través de la búsqueda de información científico - tecnológica identificar las soluciones o ideas, que deben ser evaluadas por expertos de la empresa para validar su factibilidad.

A partir de la información obtenida en estas funciones se procede a:

**Evaluación:** de acuerdo a la estrategia empresarial, se identifican y seleccionan los proyectos apropiados en función de las prioridades establecidas en la empresa, para cumplir con la estrategia es necesario generar, adoptar y (o) mejorar tecnologías y conocimientos con vistas a;

**Enriquecer:** el patrimonio de la entidad, lo cual puede ser realizado en el marco de alianzas estratégicas, se materializan las ideas en proyectos o generalizaciones según sus características y complejidad, teniendo en cuenta la;

**Optimización:** con la utilización más eficaz y eficiente de los recursos y con el objetivo de formular el plan de ciencia, tecnología e innovación, mediante una estructura organizativa adecuada para la gestión de la innovación, los resultados deben ser validados por expertos y luego si procede realizar;

**Protección:** de los resultados en correspondencia con la legislación vigente.

Por último se socializan o comercializan los resultados, en función del objeto social de la entidad, incorporando su valor agregado. (Mejías y Morejón, 2017)

Se distingue, en lo metodológico la propuesta de De la Rosa (2018), más a tono con las exigencias, que desde la ciencia y la tecnología conlleva a la gestión de la innovación. Propone que un sistema con este propósito debe considerar:

- Política para la gestión de la innovación (en relación con la estrategia general de la empresa).
- Caracterización del estado actual de la innovación/gestión tecnológica (incluye estado de los equipos)/capacidad de innovación.
- Funciones del sistema (vigilar, planear, alinear, habilitar, proteger, implantar).
- Modelo del sistema de gestión de la innovación (Proyección científico y técnica, que incluye innovaciones y racionalizaciones, Fórum y otros).
- Proyección de desarrollo estratégico en relación con la estructura para la gestión de la innovación (incluye proyectos a realizar que consideran pequeñas mejoras, innovaciones incrementales, innovaciones radicales).
- Anexos (formato de documentos, modelos, informes).

- Glosario de términos utilizados. (De la Rosa, 2018)

Estos referentes metodológicos resultan útiles a los fines de la investigación que se realiza y se considerarán en aquellos aspectos de interés y siempre ajustados a la característica de la Sucursal Extrahotelera Palmares Las Tunas, con propósito de diseñar el sistema de gestión de la innovación, atendiendo a sus particularidades y sobre la base de las condiciones socioeconómicas actuales del país. Se requiere que, el alcance social en cuanto a la oferta de productos y la prestación del servicio, vaya más allá de lo que significa como limitante sólo considerar el turismo extranjero y es necesario potenciar los clientes nacionales, como un mercado potencial a tener presente a los propósitos estratégicos de la referida empresa.

En consecuencia, desde lo metodológico, los referentes estudiados deberán tenerse en cuenta en aquellos elementos que se ajustan a las características específicas de la entidad donde se tiene como propósito diseñar el sistema de gestión de la innovación, sin perder la perspectiva de cómo las empresas cubanas deben proyectarse en su desarrollo desde el sustento de la ciencia y la innovación como factores estratégicos de cambio.

## CONCLUSIONES

La innovación es un proceso donde interactúan muchos actores y factores tanto internos como externos a la empresa, cuyo concatenamiento no resulta instintivo. Esto hace que todas las empresas innoven de diferentes maneras, con lo cual se puede aseverar que no existe un modelo único de gestión de la innovación que sigan las empresas debido a su diversidad.

Es importante considerar que la innovación es muy compleja, en su conjunto debe ser estudiada desde la perspectiva y actividad de la empresa donde se desarrolla. En Cuba, los estudios no son escasos, pero son preferenciales a algunas ramas de la economía en que predomina el orden tecnológico, por lo que es preciso analizar lo que en el orden conceptual, contribuya a la comprensión de la necesidad de desarrollar un sistema de gestión de la innovación en todas las empresas cubanas.

## REFERENCIAS

Barbán, A. D. (2013). *Diseño de un Sistema para la Gestión de la Innovación en la Unidad Empresarial de Base Matadero "Pelayo Cusidó Torres" de la Empresa Cárnica de Las Tunas* [tesis de maestría]. Universidad de Las Tunas. Las Tunas, Cuba.

Barea, L. (2023). *Acciones innovadoras como sustento del Programa Integral de Desarrollo Hidráulico de Las Tunas hasta el 2030* [tesis de maestría]. Universidad de Las Tunas. Las Tunas, Cuba.

Cilleruelo, E., Sánchez, F. y Etxebarria, B. (2008). Compendio de definiciones del concepto Innovación realizados por autores relevantes: Diseño híbrido actualizado del concepto. *Revista Dirección y Organización*. (36). Recuperado de: <http://www.revistadyo.com>

Comisión de las Comunidades Europeas. (1995). Libro verde de la Innovación. COM 1(95), 688. Recuperado de: <https://eur-lex.europa.eu/resource.htm>

- Consejo de Ministros de la República de Cuba (2007). Decreto- Ley 281/07. Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de dirección y gestión empresarial. *Gaceta Oficial de la República de Cuba No. 41 Extraordinaria*.
- Drucker, P. (1985). *The Discipline of innovation*. New York: McGraw Hill.
- De la Rosa, R. (2018). *Sistema de Gestión de la Innovación en la Empresa Cárnica Las Tunas* [tesis de maestría]. Universidad de Las Tunas. Las Tunas, Cuba.
- Delgado, M. (2017). *Innovación Empresarial. Colección Temas de Gestión Empresarial*. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.
- Mejías, Y. y Morejón, M. (2017). Procedimiento de gestión de innovación. Grupo Empresarial de la Construcción de Holguín. *Revista Ciencias Holguín*. 23(1).
- Nelson, R. y Winter, S. (2000). En busca de una teoría útil de la innovación. *Cuadernos de Economía*, 5(32), 179-223
- Pavitt, K. (2003). *The Process of Innovation* (Paper No. 89). Science and Technology. University of Sussex: The Freeman Centre.
- Pavón, J. y Goodman, R. (1981). *Proyecto MODELECT: La planificación del desarrollo tecnológico*. Madrid: Editorial CDTI-CSIC.
- Robayo, P. V. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Revista Suma de Negocios*, 7(16).

## **PROCEDIMIENTO PARA LA PROYECCIÓN DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS EN EL HOSPITAL PEDIÁTRICO MÁRTIRES DE LAS TUNAS**

### **PROCEDURE FOR THE PROJECTION OF STRATEGIC ALTERNATIVES AT THE MÁRTIRES DE LAS TUNAS PEDIATRIC HOSPITAL**

María Cristina Cisnero Vázquez, [mericris2023@gmail.com](mailto:mericris2023@gmail.com)

José Edilberto Pérez Ávila, [josep@ult.edu.cu](mailto:josep@ult.edu.cu)

#### **RESUMEN**

A nivel mundial la situación de la salud se encuentra en un momento de crisis, reflejada en indicadores globales medidos en términos cuantitativos, tales como: tasa de mortalidad, tasa de letalidad, tasa de infecciones, entre otros. Desde esta situación se reconoce que, el ambiente sanitario existente, demanda del establecimiento de políticas que permitan el desarrollo del sector y una mayor respuesta para ofrecer servicios de calidad. En este sentido, el proceso de gestión hospitalaria prioriza el diseño y desarrollo de estrategias para la toma de decisiones, orientadas a obtener una relación equilibrada entre calidad, costos y beneficio al paciente. En este contexto, Cuba, posee un sistema de salud con estándares superiores a la media mundial independientemente de la situación económica por la que atraviesa, se dedican grandes esfuerzos para poder mantener y ampliar la actividad de la salud. A pesar de los esfuerzos realizados, los métodos y técnicas aplicados en la investigación: observación, encuesta y entrevista, permitieron identificar las insuficiencias presentes en la gestión hospitalaria que limitan el cumplimiento de sus objetivos. En consecuencia, el presente trabajo se propone ofrecer un procedimiento para el diseño de alternativas estratégicas desde un enfoque prospectivo en el Hospital Pediátrico Mártires de las Tunas, lo que contribuirá a obtener mayores niveles de satisfacción a nivel de la sociedad.

**PALABRAS CLAVES:** estrategia, enfoque prospectivo, gestión hospitalaria.

#### **ABSTRACT**

Worldwide, the health situation is in a moment of crisis, reflected in global indicators measured in quantitative terms, such as: mortality rate, fatality rate, infection rate, among others. From this situation, it is recognized that the existing health environment demands the establishment of policies that allow the development of the sector, and a greater response with quality services. In this sense, the hospital management process prioritizes the design and development of decision-making strategies, aimed at obtaining a balanced relationship between quality, costs and benefit to the patient. Highlighting that efficient hospital management not only benefits the patient, but also the entire sector united under the same objective: long-term global satisfaction. Cuba has a health system with standards higher than the world average, regardless of the economic situation it is going through. Great efforts are made to maintain and expand health activity. Despite the efforts made, there are insufficiencies in hospital management that limit the fulfillment of its objectives, therefore this work pursues the objective of proposing a procedure for the design of strategic alternatives from a prospective approach at the Mártires de las Pediatric Hospital. Tunas, which will contribute to obtaining higher levels of satisfaction at the societal level. Theoretical and empirical

methods are used; The proposal is evaluated by specialists who recognize the impact of the results and their relevance.

**KEY WORDS:** strategy, prospective approach, hospital management

## **INTRODUCCIÓN**

La década del 70 demostró a los estudiosos del futuro, independientemente de su afiliación política o religiosa, que la previsión del futuro no radica en el desarrollo tecnológico, sino en los factores políticos e ideológicos, así como en los niveles de aceptación y difusión social de cada logro científico-tecnológico. (Jantsch y Alberdi, 1970).

Desde el reconocimiento de estos planteamientos, constituye una necesidad la aplicación de este enfoque en las condiciones actuales del país, dados los cambios que se desarrollan actualmente y la complejidad del contexto. Por tanto, resulta muy significativa su aplicación en el sector de la salud.

### **Consideraciones teóricas acerca de la prospectiva**

Varios han sido los autores que han realizado estudios sobre la prospectiva. Godet (1995) asume la prospectiva como una reflexión para la acción y la antifatalidad que ofrece una clave para comprender y explicar las crisis.

De acuerdo con Astigarraga (2016) conviene destacar varios aspectos en esta definición: en primer lugar, se trata de tentativas sistemáticas, lo que presupone la aceptación de una disciplina metodológica y una voluntad de continuidad ordenada en el tiempo. En segundo lugar, está proyectada y referida al largo plazo, lo que quiere decir que no se está hablando de prospectiva cuando se hacen previsiones sobre lo que puede ocurrir dentro de unos meses; y finalmente, se tiene en cuenta la evolución y los condicionamientos de la economía y la sociedad, lo que hace que los ejercicios de prospectiva tengan un carácter multidisciplinar.

Desde esta visión la prospectiva, podría ser entendida como: “una disciplina que tiene como objeto el análisis del futuro, tiempo al cual no hemos llegado todavía” (Mojica, 2006, p.3).

Astigarraga (2016) insiste en que tuviéramos que establecer una taxonomía de la utilización de la prospectiva estratégica en las organizaciones, administraciones y empresas, lo que se podrían enmarcar en cinco ámbitos principales:

- La ayuda en los procesos de reflexión y planificación estratégica.
- El suministro de información relevante, comprensible y a tiempo respecto al entorno y aplicable en diferentes funciones de la gestión de organización, empresa o territorio. Por ejemplo, la evolución sectorial, la evolución tecnológica, perspectiva de las actividades económicas del territorio.
- La profundización en el conocimiento de tendencias, alternativas tecnológicas, que impactan en el territorio y su priorización.
- La difusión de una cultura de innovación, de creación de futuro, en la organización o en el territorio y, en el ámbito del cambio organizacional, la preparación de la organización a cambios profundos.

## **Base metodológicas para la aplicación del enfoque prospectivo y sus especificidades en el contexto cubano**

El uso de la metodología prospectiva, no es nuevo. Varios gobiernos la han venido utilizando con miras a examinar sus posibilidades frente al futuro como base para una planificación estratégica.

Miklos y Arroyo (2008) consideran que, desde el punto de vista metodológico, si bien existen múltiples técnicas y procedimientos que han sido desarrollados y aplicados durante los últimos años, esta comprende básicamente procesos de reflexión colectiva y comprometida para lograr un fin determinado en el largo plazo, a través de escenarios secuenciados estratégicamente. En todo caso, la reflexión debe ser interactuada, holística, inteligente y comprometida.

Por tal razón, es recomendable el análisis de metodologías en el desarrollo de estudios prospectivos. En este sentido, se destaca el trabajo realizado por Goyeneche y Parodi (2017), quienes desarrollan un análisis de las experiencias en diferentes países: Estados Unidos, Francia, Brasil y Colombia en el contexto latinoamericano.

En Estados Unidos se desarrolla una metodología estructurada que puede llevarse a cabo en un corto período de tiempo y que tiene como resultado una serie de historias sobre cómo podría ser el futuro de una organización o sistema. Las etapas son las siguientes:

Primera fase: Orientación

Segunda fase: Exploración

Tercera fase: Síntesis

Cuarta fase: Acción

Quinta fase: Monitoreo

La Escuela Francesa, presentó una metodología propia que se ha expandido a escala mundial. El método propuesto, consta de tres fases y varias herramientas metodológicas que se detallan a continuación.

1. Construir la base.

- a) Delimitar el sistema y su entorno:
- b) Determinar las variables esenciales: método MICMAC
- c) Analizar la estrategia de actores: método MACTOR

2. Balizar el campo de los posibles acontecimientos y reducir la incertidumbre:

- a) Elaborar escenarios
- b) Análisis morfológico
- c) El método de Impactos Cruzados Probabilizados: SMIC Prob-expert

3. Elaborar los escenarios:

Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a la futura. En este estadio, los escenarios están todavía en estado embrionario, ya que se limitan a dos juegos de hipótesis realizadas o no. Se trata entonces de describir el camino que

conduce desde la situación actual hasta las imágenes finales (esta fase del trabajo se denomina fase diacrónica). (Godet, 2007, p.83)

Método Grumbach en Brasil: este método consta de cuatro fases, que son realizadas con el soporte de diferentes software (Puma, Lince y Jaguar).

Fases del método:

1. Identificación del sistema.
2. Diagnóstico estratégico.
3. Visión estratégica.
4. Consolidación del planeamiento.

Método Mojica en Colombia: propuesto por Mojica (2008), el método se compone de VI fases:

Primera fase: Estado del arte.

Examina la situación actual de la organización: sus variables económicas, sociales, culturales, políticas y ambientales. Se trata de conocer tanto la situación actual de la organización como su devenir histórico. Esta fase requiere el relevamiento de datos cuantitativos y cualitativos que permitan comprender el sistema estudiado en su conjunto

Segunda fase II: Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva.

Esta fase busca conocer las tendencias mundiales en el tema, especialmente las tendencias tecnológicas, así como las mejores prácticas en el mundo. La vigilancia tecnológica es un proceso a través del cual se monitorean los avances en ciencia y tecnología que tienen un impacto transversal en las diferentes áreas de estudio.

Tercera fase: Identificación de los factores de cambio.

Los factores de cambio se definen como fenómenos inciertos respecto a su evolución futura. Para identificarlos se toma la información elaborada en las fases anteriores

Cuarta fase: Definición de las variables estratégicas.

En esta fase se emplean los métodos de análisis estructural, matriz de importancia y gobernabilidad, y el ábaco de Regnier.

Quinta fase: Poder y estrategias de los actores.

Se estudia el comportamiento de los actores en su relación con las variables estratégicas. Se trata de reconocer retos, objetivos, estrategias e influencias mutuas entre los actores.

Sexta fase: Diseño de escenarios de futuro.

Utiliza los métodos de análisis morfológico, impactos cruzados, y ejes ortogonales de Schwartz.

Al igual que la propuesta de metodologías desarrolladas por los diferentes países y regiones, se reconoce la propuesta y realización de estudios en el sector de la salud. Se

destaca, en este sentido, el uso sistemático del análisis prospectivo en el área de educación de profesionales de la salud en América Latina.

El estudio prospectivo, realizado por Garavito y Lozano (2016) en un hospital público de tercer nivel en la ciudad de Bogotá, siguió el siguiente procedimiento:

- Diagnóstico del estado actual del hospital, teniendo en cuenta informes presentados en años anteriores y la percepción de la entidad por parte de usuarios y trabajadores por medio de encuestas y entrevistas.
- Definición de las áreas clave y variables de las cuales depende el correcto funcionamiento del hospital.
- Identificaron los actores que influyen sobre la entidad de salud.
- Análisis de tendencias del sector de la salud que podrían afectar a la entidad en un futuro.

En este caso se realiza una amplia caracterización del sector que permite desarrollar la propuesta acciones al realizar un análisis integral.

El estudio de las metodologías anteriores ha permitido a los autores de esta investigación, reconocer la amplitud y flexibilidad del enfoque prospectivo, así como, la necesidad de su aplicación en los diferentes sectores, por lo que la concepción de las mismas sienta las bases para la propuesta que se realizará en el presente estudio en el sector de la salud, específicamente en el Hospital Pediátrico Las Tunas.

### **Procedimiento para la aplicación del enfoque prospectivo en el Hospital Pediátrico Las Tunas**

El procedimiento que se propone se estructura en etapas y pasos, que desde una visión integral permite un análisis detallado de la institución objeto de estudio que permita la propuesta de alternativas para lograr las metas trazadas para el hospital en particular y el sector, en sentido general. Desde su concepción general, se reconoce que el procedimiento en toda su estructura se fundamenta además en el proceso de toma decisiones.

Para su desarrollo se proponen dos grupos de trabajo:

Primer grupo: Conformado por la dirección de la organización (Consejo de dirección). Este constituye el grupo decisor.

Segundo grupo: Grupo de apoyo para el procesamiento de la información y que está conformado por personas que desempeñan funciones relacionadas con el estudio realizado y pueden ser considerados especialistas. En este grupo se pueden incorporar agentes externos de experiencia en el tema.

Objetivo: diseñar alternativas estratégicas con enfoque prospectivo que permitan el logro de los objetivos del Hospital Pediátrico Provincial Mártires de Las Tunas y con ello mayor eficiencia, eficacia y calidad en los servicios.

Estructura del procedimiento.

Primera etapa. Caracterización.

Objetivo: explorar el contexto en qué se desarrolla la institución.

Esta etapa está concebida para realizar un estudio del contexto en que se desarrolla la institución hospitalaria, para ello debe realizarse un análisis desde el macro hasta el microentorno. Por tanto, un elemento fundamental lo constituye la captación de toda la información que se pueda obtener del entorno.

Primer paso: Análisis de variables y tendencias del entorno.

Constituye el primer paso del procedimiento y considera la necesidad de profundizar el análisis en las variables y tendencias que se manifiestan en el entorno y que tienen una influencia directa en el sistema de salud y específicamente en el sistema hospitalario. Por ello, deben ser entre otras las tendencias, en lo económico, político, social, tecnológico, cultural, demográfico.

Segundo paso: Análisis del microentorno.

En este paso se realiza una caracterización de aquellos aspectos que se consideran tienen una influencia directa en cuanto al desarrollo de la institución, en este sentido, es importante identificar los desafíos relacionados con el sistema de salud, así como los actores que pueden, desde su posición y sus estrategias, contribuir o no al desarrollo de los programas y objetivos del hospital. Es importante reconocer retos, objetivos, estrategias e influencias mutuas entre los actores. Requiere el considerar las políticas propias del sector en el territorio, los programas y los aspectos asociados al desarrollo de la institución hospitalaria cuyo objetivo es la atención a la población pediátrica.

Tercer paso: Construcción de escenarios.

Los dos primeros pasos permiten obtener una amplia información del entorno, aspecto necesario para la elaboración de los escenarios. A partir de la información obtenida, debe realizarse la construcción de escenarios. Se propone la descripción de tres escenarios.

Primer escenario: se construye en base a proyecciones y tendencias actuales sin que se realicen cambios, o sea, una progresión de lo existente. Se reconoce que habrá cambios, pero no se prevé la introducción de transformaciones de gran impacto.

Segundo escenario: debe construirse basado en la suposición de que, en los próximos años, se producirán cambios en los elementos y en los procesos existentes del sistema. Este escenario incorpora la posibilidad de introducir elementos totalmente nuevos o tener una ruptura en los elementos existentes. Es muy posible que dentro de este escenario, existan elementos en distintas etapas de desarrollo.

Tercer escenario: representa un panorama de grandes transformaciones en la situación salud. El escenario descrito señala un proceso de movimiento y transformación de los elementos para llegar a esa realidad.

Segunda etapa. Diagnóstico

Objetivo: Conocer la situación actual de la organización y sus relaciones con el entorno.

Esta etapa considera de relaciones entre las variables del entorno y las condiciones internas de la organización, en ella se determinan las relaciones que se establecen

entre ellas. Desde esta visión se realizará un diagnóstico de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Primer paso: Análisis interno de la organización.

En este paso se realizará el análisis interno de la organización, para ello deben determinarse las fortalezas y debilidades.

Segundo paso: Análisis externo de la organización.

Para realizar el análisis externo se ha de considerar el análisis del entorno realizado en la etapa 1, o sea tener en cuenta los factores estratégicos del entorno, como los económicos generales, los políticos legales, sociológicos culturales, los tecnológicos, económicos competitivos y finalmente, el que es imposible dejar de considerar por su impacto social a largo plazo, los ecológicos medioambientales. Resulta necesario listar aquello que se manifiestan como oportunidades y amenazas para la organización.

Tercer paso: Análisis DAFO

A partir de este análisis se obtiene una visión global de la situación real de la empresa, permitiendo maximizar y aprovechar las oportunidades y fortalezas, y minimizar o eliminar las amenazas y debilidades de la organización. Para ello debe considerarse los aspectos metodológicos que se plantean para su elaboración, y reconocer el significado de cada uno de sus cuadrantes y la forma de análisis a desarrollar.

Es necesario realizar una clasificación de estas fuerzas, la cual se muestra a continuación.

- a) Elementos predeterminados: fuerzas de cambio relativamente certeras respecto a un horizonte temporal futuro; por ejemplo, el mantenimiento de la desigualdad de ingresos o el cambio en la estructura demográfica.
- b) Incertezas: fuerzas motrices impredecibles, como la naturaleza de la opinión pública o cambios en los valores sociales, que tendrán un alto impacto en el área de interés.

Tercera etapa. Diseño.

Objetivo: Análisis y propuestas alternativas estratégicas.

Esta etapa centra el trabajo en la propuesta de alternativas estratégicas, para su posterior evaluación y selección, por ello, en la misma se desarrolla un proceso de toma de decisiones en el cual la alta dirección de la organización debe disponer de amplia información, la cual obtenida fundamentalmente en las dos primeras etapas.

Primer paso: Estudio de objetivos y proyecciones.

En el mismo debe realizarse un estudio de los objetivos de la organización y sus proyecciones, obtenido los resultados debe realizarse un análisis de su correspondencia con las políticas, normativas, y proyecciones del sector al que pertenece la organización.

Posterior a este estudio, debe realizarse una comparación entre: escenarios- fuerzas de cambio-proyecciones de la organización, con la finalidad de valorar la concordancia de los resultados obtenidos hasta este momento y que constituyen la base para la propuesta de alternativas estratégicas.

### Segundo paso: Generación de alternativas.

Realizado el análisis comparativo del paso anterior, se procede al diseño de las alternativas estratégicas. Para ello, debe realizarse una declaración de las diferentes situaciones que pueden ocurrir considerando los procesos fundamentales de la institución, clasificar las mismas de acuerdo a su correspondencia con los escenarios elaborados, y posteriormente desarrollar la propuesta de alterativas de acuerdo a cada escenario.

Debe realizarse un proceso de evaluación y selección de alterativas atendiendo a criterios establecidos, entre ellos la objetividad de la alternativa, alcance, posibilidad de implantación, entre otros, lo que posibilitará el establecimiento de prioridad de las mismas atendiendo a los cambios que puedan ocurrir en el entorno y que exigen una respuesta de la organización.

A partir de la propuesta realizada, los especialistas consideran que el procedimiento en su concepción se ajusta y responde a las características del hospital, pues reconocen un estudio amplio del entorno desde los requerimientos del sector y a la vez un análisis de las condiciones internas del mismo, lo que le permite desarrollar el proceso de propuestas de alternativas desde una visión objetiva.

### **CONCLUSIONES**

El análisis prospectivo permite establecer una visión simulada sobre una situación, tomando en cuenta un espectro amplio de factores y sus posibles formas de interrelación. Posibilita prever las consecuencias de un cambio o del aporte de un nuevo elemento. Intenta, además, distinguir claramente entre fines y medios y se concentra más sobre aspectos cualitativos que los cuantitativos.

El procedimiento propuesto tiene un carácter integrador y permite un análisis interno y externo amplio, puede extenderse a otras instituciones hospitalarias. Constituye una herramienta sustentada en un proceso de toma de decisiones y desde su carácter sistémico y participativo se convierte en un proceso formativo para los directivos y, por tanto en un instrumento de gestión hospitalaria que permite hacer proyecciones objetivas.

### **REFERENCIAS**

- Astigarraga, E. (2016). Prospectiva estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. *ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública* (71)
- Garavito, D. y Lozano, J. (2016). Estudio de prospectiva en un Hospital público de III nivel 2016-2025 en la ciudad de Bogotá [tesis de grado]. Universidad de La Salle. Bogotá, Colombia.
- Godet, M. (1995). *Prospectiva y planificación estratégica*. Barcelona: SG Editores.
- Godet, M. (2007). *Prospectiva estratégica: problemas y métodos*. París: Cuadernos de LIPSOR. Recuperado de: <http://www.prospektiker.es/prospectiva/caja-herramientas-2007.pdf> .

Goyeneche, G. y Parodi, P. (2017) *Introducción a la prospectiva. Síntesis metodológica. Oficina de Planeamiento y Presupuesto. Dirección de Planificación*. Montevideo: Planificación-OPP.

Jantsch, E. y Alberdi, C. (1970). La previsión tecnológica en la planificación y sus implicaciones institucionales. *Revista Española de La Opinión Pública*, 21(22), pp.51-77.

Miklos, T. y Arroyo. M. (2008). *Prospectiva y escenarios para el cambio social*. D.F. México. Serie Working Papers. FCPS-UNAM

Mojica, F.J. (2006): *Concepto y aplicación de la Prospectiva Estratégica*. *Revista Médica* 14(1), 122-131. Recuperado de:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=91014117>

## **EL CONTROL DE LA GESTIÓN AMBIENTAL EN LA EMPRESA CÁRNICA DE LAS TUNAS**

### **ENVIRONMENTAL MANAGEMENT CONTROL IN THE LAS TUNAS MEAT COMPANY**

Wilnora Alvarez Chacón, [wilnoraalvarez@gmail.com](mailto:wilnoraalvarez@gmail.com)

Rolando Borrero Rivero, [rolandobr@ult.edu.cu](mailto:rolandobr@ult.edu.cu)

María Isabel Machado Solano, [mmachados@udg.co.cu](mailto:mmachados@udg.co.cu)

#### **RESUMEN**

En el artículo se argumentan los principales referentes teóricos y conceptuales en relación con el medio ambiente, la gestión ambiental y el control de la gestión ambiental, enfocados ambos en la Empresa Cárnica Las Tunas. En la investigación se aplicaron métodos teóricos y empíricos para sistematizar la teoría y caracterizar la empresa donde se realizó el estudio, lo que permitió identificar como problema científico las insuficiencias en la gestión ambiental de la Empresa Cárnica Las Tunas que afectan el cumplimiento de sus objetivos de trabajo y se propone como objetivo diseñar un conjunto de acciones para el control de la gestión ambiental en la Empresa Cárnica Las Tunas. A partir de investigaciones que se constituyen en antecedentes investigativos del tema en cuestión, se analiza la importancia del control en el proceso de gestión ambiental, con énfasis en los impactos negativos de esta industria sobre el medio ambiente y se valora el enfoque de producciones más limpias como alternativa para minimizar los impactos ambientales y maximizar los resultados positivos en las dimensiones social y económica de la referida empresa. Los especialistas consultados ofrecieron criterios favorables del aporte y la aplicación parcial de las acciones permitió actualizar los impactos negativos en el medio ambiente que contribuyeron a la solución del problema investigado.

**PALABRAS CLAVES:** medio ambiente, gestión ambiental, control de la gestión ambiental.

#### **ABSTRACT**

The main theoretical and conceptual references in relation to the environment, environmental management and environmental management control, both focused on the Las Tunas Meat Company, are argued in the article. In the research, theoretical and empirical methods were applied to systematize the theory and characterize the company where the study was carried out, which allowed identifying as a scientific problem the inadequacies in the environmental management of the Empresa Cárnica Las Tunas that affect the fulfillment of its work objectives and it is proposed as an objective to design a set of actions for the control of the environmental management in the Empresa Cárnica Las Tunas. Based on research that constitutes a research background of the subject in question, the importance of control in the process of environmental management is analyzed, with emphasis on the negative impacts of this industry on the environment and the approach of cleaner productions is valued as an alternative to minimize environmental impacts and maximize positive results in the social and economic dimensions of the referred company. The specialists consulted offered favorable criteria

of the contribution and the partial application of the actions allowed updating the negative impacts on the environment that contributed to the solution of the investigated problem.

**KEY WORDS:** environment, environmental management, environmental management control.

## INTRODUCCIÓN

En la época contemporánea, el agravamiento de los problemas ambientales a nivel global y de Cuba, afectan el cumplimiento de las políticas relacionadas con los objetivos del desarrollo sostenible comprometidos a nivel nacional e internacional. Por lo que se requiere de un cambio en la concepción y en la dinámica de la gestión ambiental que se proyectan tanto en las organizaciones públicas como en las empresariales. A partir de los cambios programados en el sistema económico y social cubano contemporáneo, el sistema empresarial, se propone como objetivo lograr la sostenibilidad y la perdurabilidad de la vida mediante la satisfacción de las necesidades y aspiraciones sociales, el uso racional de los recursos naturales, la protección y la conservación del medio ambiente.

En este sentido, se hace necesario precisar algunos enfoques y conceptos, a partir del análisis de diferentes fuentes que sustentan teóricamente la comprensión ecosistémica, compleja y holística del medio ambiente, desde la interpretación de las relaciones naturaleza-hombre-sociedad y medio ambiente-desarrollo sostenible. Siempre con el firme propósito de lograr la transformación de un modo actuación ciudadano caracterizado por las responsabilidad, la armonía y la resiliencia en el cumplimiento de la legislación medio ambiental de la sociedad cubana.

La ciencia reconoce el origen del hombre a partir del mundo animal como producto de un desarrollo evolutivo biológico y determinado por la influencia de factores sociales, en tanto el hombre como unidad dialéctica entre lo social, lo individual y lo natural, se fundamenta en la posibilidad que tiene como ente racional y biopsicosocial, de conocer y modificar las leyes que rigen su desarrollo y aplicarlas en su beneficio individual y social, relaciones que se han manifestado de diferentes formas.

En esta investigación se asumen posiciones no antropocentrista, en tanto, se defiende la relación de un relativo equilibrio entre el hombre, la naturaleza y la sociedad. Ponderar el equilibrio entre la producción, recursos y materias primas provenientes de la naturaleza, y su conservación, protección, mantenimiento y el desarrollo sostenible, es una tarea científica de gran valor social, de notable vigencia, que exige la actualización sistemática del conocimiento científico y de la sistematización de buenas prácticas que garanticen la sostenibilidad en las dimensiones: económica, social y ambiental, concebidas desde las estrategias medio ambientales de las organizaciones.

Para Almaguer (2009), comprender la relación medio ambiente-desarrollo sostenible, significa interpretar al primero como un sistema complejo y dinámico de interrelaciones ecológicas, socioeconómicas y culturales. Abarca la naturaleza, la sociedad, el patrimonio histórico cultural, lo creado por la humanidad, y como elemento de gran importancia las relaciones sociales y la cultura.

En Cuba, los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el 7mo. Congreso del Partido (2017), permitieron la definición de nuevas vías para estimular la innovación y la creatividad en las empresas. Ello podrá lograrse mediante la participación de los ciudadanos en la solución de los problemas tecnológicos y organizativos, tanto en los procesos de la producción, como de los servicios, de las empresas actuales, como de las nuevas formas productivas creadas en función de lograr las políticas y objetivos ambientales definidos en cada organización.

La gestión ambiental en la industria cárnica tunera no se ha estudiado con profundidad, lo que demuestra que los productores y directivos no cuentan con fuentes, ni documentos de estudio suficientes, para la valoración del impacto ambiental que genera su actividad productiva. Se requiere realizar investigaciones para diseñar herramientas de control, para elevar la conciencia ambiental y contribuir a la reducción de los residuos que se generan en esta actividad productiva.

La Empresa Cárnica Las Tunas, tiene como objeto social el sacrificio de ganado vacuno y porcino para la producción de carnes frescas y conservas para la venta de la canasta básica, organismos y otras entidades en moneda nacional, además de las ventas a tiendas y organismos especializados en divisa.

En su visión se expresa como la empresa se identifica como la entidad que produce y comercializa carnes. Cuenta con un sistema empresarial perfeccionado y es líder en el territorio. Posee un personal altamente calificado y motivado, constituyendo la empresa más eficiente de su rama. Cuenta con un crecimiento sostenido en las ventas en divisa y una adecuada tecnología que responde a un eficaz sistema de gestión de la calidad, reduciendo el impacto al medio ambiente. Lo anterior, conlleva a prestar especial atención al uso y cuidado del medio ambiente.

No obstante, la experiencia de la primera autora como trabajadora y directivo en la Empresa Cárnica Las Tunas, la participación en reuniones de trabajo de la empresa y en los análisis de producción, le permitieron detectar situaciones que afectan la calidad del medio ambiente, incidiendo en el bajo cumplimiento de indicadores económicos, limitándose así la contribución social de la entidad, que se resume en la siguiente situación problemática: insuficiente preparación de directivos, trabajadores, proveedores y clientes, sobre la problemática ambiental vinculada con la organización; bajo nivel de participación de los trabajadores en el control de los impactos ambientales de la empresa en su entorno; insuficientes acciones para lograr una correcta disposición de los residuos sólidos orgánicos que genera el proceso productivo; insuficientes acciones para ahorrar recursos no renovables, como el agua y la energía y su incidencia en los resultados económicos; y falta identificar y controlar las buenas prácticas para minimizar los impactos en el medio ambiente y maximizar los beneficios sociales.

La situación descrita permite identificar la existencia de un problema científico focalizado en: las insuficiencias en la gestión ambiental de la Empresa Cárnica Las Tunas que afectan el cumplimiento de sus objetivos de trabajo. De ahí que este trabajo, se plantea como objetivo: fundamentar, desde lo teórico, las acciones estratégicas para el control de la gestión ambiental que favorezca el cumplimiento de los objetivos de trabajo en la Empresa Cárnica Las Tunas.

El valor del aporte práctico consiste en la sistematización de las bases teóricas de la toma de decisiones administrativas relacionadas con el control de la gestión ambiental que decide la alta dirección de la Empresa Cárnica Las Tunas, ajustado a las características y necesidades de la entidad investigada, lo cual permite controlar la efectividad de los planes de gestión ambiental de la organización y cumplir con las políticas y objetivos ambientales propuestos. La investigación forma parte del Proyecto Territorial Gestión del conocimiento y socialización de buenas prácticas de la Tarea VIDA en Las Tunas. (TUNASVIDA-CC) del Centro de Estudios de Dirección, de la Facultad de la Ciencias Económicas de la Universidad de Las Tunas.

### **Consideraciones teóricas de la gestión ambiental**

Los principales problemas medio ambientales en la época contemporánea están relacionados con la pérdida de la biodiversidad, el cambio climático, la acumulación y tratamiento de los residuos urbanos e industriales, la deforestación, la desertificación, la reducción de la capa de ozono, la contaminación ambiental, que incluye recursos vitales para la vida como: el agua, el aire, los suelos, entre los más significativos.

Los resultados de investigaciones científicas demuestran que estos problemas se acrecientan desde la Revolución Industrial y se relacionan fuertemente con las limitaciones para lograr un desarrollo humano sostenible. Lo anterior demanda soluciones integrales, con impactos globales y locales que, por su naturaleza compleja, constituyen un gran reto, al ponerse en peligro la propia existencia humana en el planeta. Así, esta problemática se ha reorientado hacia la atención de estadistas e instituciones nacionales e internacionales, donde las relaciones que se establecen entre el hombre, la naturaleza y la sociedad, determinan la intensidad, causas y consecuencias del deterioro del medio ambiente, donde las organizaciones empresariales no son la excepción.

González (1995) (citado por Arteaga y Pascuali (2014), resume como principales impactos ambientales de la industria cárnica: la producción elevada de residuos, que origina la aparición de múltiples focos de vertidos; la frecuente localización en zonas urbanas o industriales próximas a poblaciones, por lo que el tratamiento de los residuos suele recaer sobre los servicios municipales o mancomunidades; el desconocimiento de las cargas contaminantes de este tipo de industrias y el alto consumo de agua en la limpieza de las instalaciones y la preparación del producto.

A estos impactos negativos de la industria cárnica se pueden añadir el incremento del consumo de energía en los procesos productivos, por lo que resultan de interés para el control de la gestión ambiental en la referida empresa.

En las soluciones a estas problemáticas se debe privilegiar la aplicación de Producciones Más Limpias en todas las fases del ciclo de vida de un producto o proceso, como una alternativa que contribuye a maximizar los resultados económicos y sociales de la empresa cárnica, minimizando los impactos negativos y riesgos para los recursos humanos y el medio ambiente (Varela, 2015). De esta manera, la estrategia que se propondrá, contribuirá a favorecer el control de la gestión ambiental con énfasis en la gestión de agua, la gestión de residuales y la gestión de energía.

Desde una mirada multidisciplinar y ecosistémica, investigadores de diferentes ramas del saber humano, entienden la naturaleza compleja del medio ambiente que

abarca la integración de variables naturales, sociales y culturales existentes en un lugar y en un momento determinado. Estas incluyen a todas las formas de vida interrelacionadas entre sí, con funciones específicas, incluso al ser humano como parte intrínseca de él, y con responsabilidad estratégica para la supervivencia de las generaciones actuales y futuras.

En los documentos sobre la legislación ambiental de Cuba, específicamente en la Ley No. 81 de Medio Ambiente (1997), en su Artículo 8, se concibe el medio ambiente, como: “un sistema de elementos abióticos, bióticos y sociales, con los que interactúa el hombre, a la vez que se adapta al mismo, lo transforma y lo utiliza para satisfacer sus necesidades” (ANPP, 1997, p.47). Los autores asumen esta definición, por corresponderse con el enfoque teórico analizado y por la visión holística y sistémica que plantea.

Asumir una posición teórica que fundamente la concepción de la gestión ambiental relacionada con el concepto de medioambiente, es una exigencia para diseñar herramientas de gestión que sea consecuente con la posición que comparten los autores. A continuación se profundiza en la conceptualización de la gestión ambiental.

En la propia Ley 81 de Medio Ambiente (1997), se define la gestión ambiental como:

Conjunto de actividades, mecanismos, acciones e instrumentos dirigidos a garantizar la administración y uso racional de los recursos naturales, mediante la conservación, mejoramiento, rehabilitación y monitoreo del medio ambiente y el control de la actividad del hombre en esta esfera. La gestión ambiental aplica la política ambiental establecida mediante un enfoque multidisciplinario, teniendo en cuenta el acervo cultural, experiencia nacional y participación ciudadana (ANPP, 1997, p.7).

En tanto, Mateo (2001) define a la gestión ambiental como:

(...) conducción, dirección, control y administración del uso de los recursos naturales, a través de determinados instrumentos, reglamentos, normas, financiamiento y disposiciones institucionales y jurídicas. La gestión ambiental es antecedida por lo tanto, por un proceso de toma de decisiones, a partir de los diversos escenarios de planificación. (p.10.)

Este autor, destaca como elemento fundamental las relaciones que se establecen entre la actividad humana y los recursos naturales, a través de ejercer la función administrativa del control, sin embargo, en su definición enfatiza fundamentalmente en el control de los recursos del medio natural o biofísico.

Para Alfonso (2015), la gestión ambiental empresarial se reconoce como un programa de trabajo previamente diseñado en las empresas, que respeta unas determinadas leyes y normas, y cuya finalidad es conseguir un objetivo ambiental predeterminado.

Desde estas perspectivas, la gestión ambiental responde a cómo hay que hacer para conseguir lo planteado por el desarrollo sostenible, es decir, para conseguir un equilibrio adecuado para el desarrollo económico, crecimiento de la población, uso racional de los recursos y la protección y conservación del ambiente. Lo que presupone un concepto integrador superior al de manejo ambiental, de esta forma, no sólo están las acciones a ejecutarse por parte de la organización, sino también las

directrices, lineamientos y políticas formuladas desde los entes rectores, que terminan mediando la implementación.

A partir del análisis conceptual de la gestión ambiental efectuado, los autores de la investigación asumen como el concepto más completo y abarcador acorde con el contexto cubano actual, el planteado por la Ley 81 de Medio Ambiente (1997). En última instancia, la gestión ambiental, contribuye a minimizar el consumo de materias primas y materiales, los residuos y la contaminación, lo que implica un mínimo impacto y mayor satisfacción de la sociedad y su calidad de vida, lo que se logra mediante la planificación, el control y el mejoramiento y se implementa a través de herramientas.

### **El control como función esencial de la de la gestión ambiental**

Para Ortíz (2018), el vocablo control ha sido definido bajo dos perspectivas: una limitada y otra amplia. La primera lo concibe como la verificación de los resultados alcanzados en el seguimiento de los objetivos y metas planificadas y de los gastos invertidos en el proceso desarrollado por los niveles directivos. En la segunda, el control obedece a una actividad a desarrollar no sólo por los directivos, sino que involucra a todos los niveles y miembros de la organización, orientado al cumplimiento de los objetivos y metas propuestos.

Para el caso específico del control de la gestión ambiental se tienen en cuenta ambas perspectivas: desde la orientación de la dirección para verificar el cumplimiento de este proceso, así como de la participación activa y protagónica de los factores sociales y culturales de la empresa para definir la eficacia de los métodos, procedimientos y medios empleados.

El término control presenta varias acepciones, en tanto su significado depende de la función o área en que se aplique, en este sentido es entendido como: función administrativa que forma parte del proceso de gestión, junto con la planificación, organización y ejecución; como medio de regulación utilizado por individuos y organizaciones que se aplica para acompañar y avalar su desempeño y orientar la toma de decisiones; y como función restrictiva de un sistema para mantener a los participantes dentro de los patrones deseados y evitar cualquier desvío.

Por su parte Chiavenato (1987), es del criterio que el control es una función administrativa, lo interpreta como una fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador. Es la función especializada de la empresa, que posee elementos formales y no formales, está presente en todos los niveles de la organización y requiere de un diagnóstico permanente.

Teniendo en cuenta los elementos teóricos analizados se asume la definición de Ortiz (2018), quien considera al control de la gestión ambiental como:

Proceso que permite supervisar y comparar los resultados obtenidos con los esperados, para asegurar el cumplimiento de la política, objetivos y metas ambientales, a partir de considerar la legislación ambiental vigente, los planes y programas, dentro de los límites de la estructura empresarial, pero en relación con el medio ambiente, lo que permitirá identificar y corregir desviaciones en su desempeño ambiental (p.27).

Las posiciones asumidas permiten connotar la importancia del control de la gestión ambiental, porque este proceso permite guiar la gestión hacia el cumplimiento de la política, los objetivos y metas de la empresa. Por tanto, depende del contexto y posibilita aplicar medidas correctivas y preventivas en todas las etapas del proceso, por lo que se constituye en el eje regulador e integrador de la gestión empresarial, estrechamente relacionado con la evaluación.

Los indicadores de gestión ambiental de una empresa, se traducen, entre otros aspectos, en la necesidad de medir y demostrar la sostenibilidad de sus operaciones y en el interés en demostrar la existencia de una relación entre condiciones ambientales y actividades o parámetros de los procesos organizacionales. Los indicadores ambientales resumen datos medioambientales en una cantidad limitada de información clave significativa. Por lo tanto, aseguran una rápida evaluación de las principales mejoras y de los puntos débiles en la protección ambiental de la empresa.

Mateo (2001), es de la opinión que los instrumentos preventivos tienden a impedir que ocurran conflictos ambientales y que los instrumentos correctivos contribuyen a retroalimentar las acciones para reducirlos o evitarlos. Ejemplo de ellos son, los sistemas de gestión ambiental (SGA) y las auditorías ambientales.

La gestión ambiental en las organizaciones debe enfocarse en las exigencias para la supervivencia de las empresas. Estas deben concentrarse en la planificación del control de la gestión, que incluye el establecimiento de normas, medidas preventivas, indicadores que puedan medir el control, siendo estas herramientas las que pueden contribuir a reducir la carga contaminante e incidir en el impacto ambiental de sus actividades.

Los autores consultados destacan que el control de la gestión ambiental para ser efectivo debe reunir un conjunto de cualidades, entre ellas: el carácter dinámico, ser flexible ante los cambios, participativo y previsor de eventos futuros.

Visto de esta manera, el control de la gestión ambiental se concibe como un proceso donde se interrelacionan factores internos y externos, dirigidos a evaluar el desempeño ambiental desde lo individual y colectivo, y debe abarcar todas las áreas, actividades y niveles de la empresa y todas las funciones de la gestión, por lo que se constituye en el eje regulador e integrador de las mismas.

Teniendo en cuenta la NC ISO 14001:2015 se deben desarrollar actividades de control en las diferentes etapas del proceso de gestión, así, la empresa tiene que demostrar que se ha identificado y evaluado el cumplimiento de los requisitos legales e implementado los procedimientos establecidos por la entidad para la determinar las no conformidades (reales o potenciales) y de las acciones correctivas y preventivas y del registro de los resultados de la implementación eficaz de las acciones preventivas y correctivas planificadas.

Por su parte, la empresa debe estar segura de que las auditorías que se realizan en el SGA se hacen en intervalos de tiempos concebidos para determinar si se efectúan conforme con la planificación e implementación de la gestión ambiental, y si se informan los resultados correctamente. Para ello, deben estudiar los resultados de las auditorías realizadas a la entidad para estudiar datos relevantes como los procedimientos empleados, los responsables y los requisitos necesarios para planificar y realizarlas, la

necesidad de tener un registro con todos los informes de auditorías, el alcance, la frecuencia con la que se van a realizar y los métodos a utilizar.

Además se deben analizar los autores de la auditoría y el método de su selección para asegurar su objetividad e imparcialidad. Es necesario, que las auditorías internas se efectúen por personal interno de la empresa o, en su defecto, por personas externas elegidas por la propia organización.

La dirección de la empresa tiene entre sus funciones revisar el SGA implantado, y garantizar que las revisiones se realicen periódicamente, estar perfectamente planificadas, incorporar todas las evaluaciones realizadas y efectuar los cambios necesarios en la política, los objetivos y las metas ambientales, según se considere.

En la referida norma se establecen indicaciones para realizar la evaluación ambiental de organizaciones de cualquier tamaño y área geográfica, la que puede aplicarse, para diseñar y aplicar flexiblemente el conjunto de acciones necesarias para ejercer un control más eficaz de la gestión ambiental en la empresa. A continuación se describe el principal aporte de la investigación: Acciones para el control de la gestión ambiental en la Empresa Cárnica de Las Tunas.

### **Acciones de la planificación del control de la gestión ambiental de la empresa**

Objetivo: Proyectar la planificación del control de la gestión ambiental para comprobar el cumplimiento de la estrategia ambiental elaborada por la empresa y las políticas del país.

Tarea 1: Análisis de las políticas, objetivos y metas ambientales declaradas en la estrategia ambiental de la empresa.

Tarea 2: Constatación de los aspectos ambientales e impactos asociados y sus consecuencias económicas y sociales planificados.

Tarea 3: Búsqueda de información para la elaboración de los objetivos, la definición del alcance, de los criterios del control.

Tarea 4: Proyección y debate sobre la concepción que se aplicará en la planificación del control.

La ejecución de las tareas permite determinar de la coherencia que existe entre las políticas, objetivos y metas ambientales declaradas en planes, programas y estrategias de la empresa Cárnica Las Tunas y la legislación ambiental vigentes en nuestro país.

El control se planifica teniendo en cuenta las siguientes características: legal, dinámico, flexible ante los cambios, participativo, correctivo, preventivo y personalizado, según el criterio del cliente y en los cuales se deben incluir los requisitos legales, permisos, políticas ambientales, el desempeño ambiental y las quejas, entre otros aspectos.

### **Acciones para el diseño del plan de control de la gestión ambiental**

Objetivo: Elaborar el plan de control de la gestión ambiental en correspondencia con las necesidades de la empresa.

Tarea 5: Determinación de los aspectos exigidos para el diseño del plan de control.

Tarea 6: Diseño del plan de control de la gestión ambiental.

El diseño se concreta en un plan con la propuesta de objetivos, las funciones de los participantes, distribución de responsabilidades, aseguramiento de los recursos, los procedimientos que se emplearán para el control y los resultados esperados.

### **Acciones para la sistematización de la información necesaria para el control de la gestión ambiental**

Objetivo: Recopilar, registrar y analizar la información relevante sobre el control de la gestión ambiental efectuado.

Tarea 7: Recopilación y registro de la información relacionada con la gestión ambiental.

Tarea 8: Análisis de aspectos ambientales y la determinación de sus consecuencias en la gestión ambiental.

Se recopila la información sobre los aspectos ambientales, mediante la revisión de los documentos y registros existentes, la observación de las actividades y condiciones físicas, así como otros métodos o técnicas que propicien la comprobación de los impactos reales o potenciales de los aspectos ambientales declarados por la empresa. Se realizará un debate con directivos y trabajadores sobre los impactos que generan la Empresa Cárnica en General y se proponen las medidas para efectuar las correcciones del desvío del desempeño ambiental.

### **Acciones para la socialización de los resultados del control de la gestión ambiental.**

Objetivo: Socializar los resultados del control, del plan de mejora y las vías para elevar la participación de todos los factores en la solución de los problemas identificados.

Tarea 9: Elaboración, presentación y socialización del informe con los resultados del control y del plan de mejora para perfeccionar el control de la gestión ambiental.

Se presentan los resultados del control con la información que ayuda a comprender la importancia de los hechos encontrados y de las acciones necesarias para perfeccionar la gestión ambiental, el informe formará parte de los documentos de trabajo de la estrategia ambiental de la empresa. La socialización se incorpora a la estrategia de comunicación de la empresa, participan todas las áreas y se emplean acciones diversas, tanto presenciales como virtuales.

## **CONCLUSIONES**

La sistematización teórica de la gestión ambiental y el proceso de control sobre los aspectos e impactos ambientales que ocasionan los procesos productivos, se orienta al cumplimiento de la política, los objetivos y metas ambientales de la empresa, para mejorar el desempeño ambiental. El control de la gestión ambiental empresarial permite a los directivos y trabajadores aplicar medidas correctivas y preventivas, integrado al SGA de la entidad como eje regulador e integrador de este proceso.

Es importante continuar investigando en las herramientas para el control de la gestión ambiental en la Empresa Cárnica de Las Tunas. Las acciones que se proponen se constituyen en una alternativa para perfeccionar este proceso en la referida empresa.

## REFERENCIAS

- Alfonso, (2015). *Acciones para el control del Sistema de Gestión Ambiental de la UEB Cárnica Colombia* [tesis de pregrado]. Universidad de Las Tunas, Las Tunas, Cuba.
- Almaguer, A. (2009). *Metodología para la formación ambiental de los estudiantes de la carrera de Agronomía* [tesis doctoral inédita]. Universidad Las Tunas, Las Tunas, Cuba.
- Arteaga, M. y Pasquali C. (2013). Impacto socio-ambiental de las empresas cárnicas de los Valles del Tuy: percepción comunitaria. *Multiciencias* 13(4).
- Asamblea Nacional del Poder Popular. (1997). Ley No. 81 De Medio Ambiente. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*. No.7. Edición Extraordinaria.
- Asamblea Nacional del Poder Popular. (2017). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución Cubana para el período 2016-2021*. La Habana: Consejo de Estado.
- Chiavenato, I. (1987). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. DF. México: McGraw-Hill.
- Mateo, J. (2001). La Ciencia y la tecnología en el debate ambiental, En *Filosofía y Sociedad*, T.2. La Habana: Félix Varela.
- Organización Internacional para la Normalización. (2015). *NC ISO 14001:2015. Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso*. [PDF]. Recuperado de: <https://nueva-iso-14001.com>
- Ortiz, O.L. (2018). *Sistema de acciones para el control de la gestión ambiental en la Empresa de Unidades de la Administración Comercial del Minint Las Tunas* [tesis de maestría inédita]. Universidad de Las Tunas. Las Tunas, Cuba.
- Varela, I. (2015). Definición de Producción Más Limpia. *Revista Tecnología en Marcha* 16(2), 3-12.

## **PROCEDIMIENTO PARA LA PROYECCIÓN DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS EN EL HOSPITAL PEDIÁTRICO MÁRTIRES DE LAS TUNAS**

### **PROCEDURE FOR THE PROJECTION OF STRATEGIC ALTERNATIVES AT THE MÁRTIRES DE LAS TUNAS PEDIATRIC HOSPITAL**

María Cristina Cisnero Vázquez, [mericris2023@gmail.com](mailto:mericris2023@gmail.com)

José Edilberto Pérez Ávila, [josep@ult.edu.cu](mailto:josep@ult.edu.cu)

#### **RESUMEN**

A nivel mundial la situación de la salud se encuentra en un momento de crisis, reflejada en indicadores globales medidos en términos cuantitativos, tales como: tasa de mortalidad, tasa de letalidad, tasa de infecciones, entre otros. Desde esta situación se reconoce que, el ambiente sanitario existente, demanda del establecimiento de políticas que permitan el desarrollo del sector y una mayor respuesta para ofrecer servicios de calidad. En este sentido, el proceso de gestión hospitalaria prioriza el diseño y desarrollo de estrategias para la toma de decisiones, orientadas a obtener una relación equilibrada entre calidad, costos y beneficio al paciente. En este contexto, Cuba, posee un sistema de salud con estándares superiores a la media mundial independientemente de la situación económica por la que atraviesa, se dedican grandes esfuerzos para poder mantener y ampliar la actividad de la salud. A pesar de los esfuerzos realizados, los métodos y técnicas aplicados en la investigación: observación, encuesta y entrevista, permitieron identificar las insuficiencias presentes en la gestión hospitalaria que limitan el cumplimiento de sus objetivos. En consecuencia, el presente trabajo se propone ofrecer un procedimiento para el diseño de alternativas estratégicas desde un enfoque prospectivo en el Hospital Pediátrico Mártires de las Tunas, lo que contribuirá a obtener mayores niveles de satisfacción a nivel de la sociedad.

**PALABRAS CLAVES:** estrategia, enfoque prospectivo, gestión hospitalaria.

#### **ABSTRACT**

At a worldwide level, the health situation is in a moment of crisis, reflected in global indicators measured in quantitative terms, such as: mortality rate, lethality rate, infection rate, among others. From this situation, it is recognized that the existing health environment demands the establishment of policies that allow the development of the sector and a greater response to offer quality services. In this sense, the hospital management process prioritizes the design and development of strategies for decision making, oriented to obtain a balanced relationship between quality, costs and benefits to the patient. In this context, Cuba has a health system with standards above the world average, regardless of the economic situation it is going through, and great efforts are made to maintain and expand the health activity. In spite of the efforts made, the methods and techniques applied in the research: observation, survey and interview, made it possible to identify the inadequacies present in hospital management that limit the fulfillment of its objectives. Consequently, the present work proposes to offer a procedure for the design of strategic alternatives from a prospective approach in the Mártires de las Tunas Pediatric Hospital, which will contribute to obtain higher levels of satisfaction at the level of society.

**KEY WORDS:** strategy, prospective approach, hospital management.

## **INTRODUCCIÓN**

La década del 70 demostró a los estudiosos del futuro, independientemente de su afiliación política o religiosa, que la previsión del futuro no radica en el desarrollo tecnológico, sino en los factores políticos e ideológicos, así como en los niveles de aceptación y difusión social de cada logro científico-tecnológico. (Jantsch y Alberdi, 1970).

Desde el reconocimiento de estos planteamientos, constituye una necesidad la aplicación de este enfoque en las condiciones actuales del país, dados los cambios que se desarrollan actualmente y la complejidad del contexto. Por tanto, resulta muy significativa su aplicación en el sector de la salud.

### **Consideraciones teóricas acerca de la prospectiva**

Varios han sido los autores que han realizado estudios sobre la prospectiva. Godet (1995) asume la prospectiva como una reflexión para la acción y la antifatalidad que ofrece una clave para comprender y explicar las crisis.

De acuerdo con Astigarraga (2016) conviene destacar varios aspectos en esta definición: en primer lugar, se trata de tentativas sistemáticas, lo que presupone la aceptación de una disciplina metodológica y una voluntad de continuidad ordenada en el tiempo. En segundo lugar, está proyectada y referida al largo plazo, lo que quiere decir que no se está hablando de prospectiva cuando se hacen previsiones sobre lo que puede ocurrir dentro de unos meses; y finalmente, se tiene en cuenta la evolución y los condicionamientos de la economía y la sociedad, lo que hace que los ejercicios de prospectiva tengan un carácter multidisciplinar.

Desde esta visión la prospectiva, podría ser entendida como: “una disciplina que tiene como objeto el análisis del futuro, tiempo al cual no hemos llegado todavía” (Mojica, 2006, p.3).

Astigarraga (2016) insiste en que tuviéramos que establecer una taxonomía de la utilización de la prospectiva estratégica en las organizaciones, administraciones y empresas, lo que se podrían enmarcar en cinco ámbitos principales:

- La ayuda en los procesos de reflexión y planificación estratégica.
- El suministro de información relevante, comprensible y a tiempo respecto al entorno y aplicable en diferentes funciones de la gestión de organización, empresa o territorio. Por ejemplo, la evolución sectorial, la evolución tecnológica, perspectiva de las actividades económicas del territorio.
- La profundización en el conocimiento de tendencias, alternativas tecnológicas, que impactan en el territorio y su priorización.
- La difusión de una cultura de innovación, de creación de futuro, en la organización o en el territorio y, en el ámbito del cambio organizacional, la preparación de la organización a cambios profundos.

## **Base metodológicas para la aplicación del enfoque prospectivo y sus especificidades en el contexto cubano**

El uso de la metodología prospectiva, no es nuevo. Varios gobiernos la han venido utilizando con miras a examinar sus posibilidades frente al futuro como base para una planificación estratégica.

Miklos y Arroyo (2008) consideran que, desde el punto de vista metodológico, si bien existen múltiples técnicas y procedimientos que han sido desarrollados y aplicados durante los últimos años, esta comprende básicamente procesos de reflexión colectiva y comprometida para lograr un fin determinado en el largo plazo, a través de escenarios secuenciados estratégicamente. En todo caso, la reflexión debe ser interactuada, holística, inteligente y comprometida.

Por tal razón, es recomendable el análisis de metodologías en el desarrollo de estudios prospectivos. En este sentido, se destaca el trabajo realizado por Goyeneche y Parodi (2017), quienes desarrollan un análisis de las experiencias en diferentes países: Estados Unidos, Francia, Brasil y Colombia en el contexto latinoamericano.

En Estados Unidos se desarrolla una metodología estructurada que puede llevarse a cabo en un corto período de tiempo y que tiene como resultado una serie de historias sobre cómo podría ser el futuro de una organización o sistema. Las etapas son las siguientes:

Primera fase: Orientación

Segunda fase: Exploración

Tercera fase: Síntesis

Cuarta fase: Acción

Quinta fase: Monitoreo

La Escuela Francesa, presentó una metodología propia que se ha expandido a escala mundial. El método propuesto, consta de tres fases y varias herramientas metodológicas que se detallan a continuación.

1. Construir la base.

- a) Delimitar el sistema y su entorno:
- b) Determinar las variables esenciales: método MICMAC
- c) Analizar la estrategia de actores: método MACTOR

2. Balizar el campo de los posibles acontecimientos y reducir la incertidumbre:

- a) Elaborar escenarios
- b) Análisis morfológico
- c) El método de Impactos Cruzados Probabilizados: SMIC Prob-expert

3. Elaborar los escenarios:

Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a la futura. En este estadio, los escenarios están todavía en estado embrionario, ya que se limitan a dos juegos de hipótesis realizadas o no. Se trata entonces de describir el camino que

conduce desde la situación actual hasta las imágenes finales (esta fase del trabajo se denomina fase diacrónica). (Godet, 2007, p.83)

Método Grumbach en Brasil: este método consta de cuatro fases, que son realizadas con el soporte de diferentes software (Puma, Lince y Jaguar).

Fases del método:

1. Identificación del sistema.
2. Diagnóstico estratégico.
3. Visión estratégica.
4. Consolidación del planeamiento.

Método Mojica en Colombia: propuesto por Mojica (2008), el método se compone de VI fases:

Primera fase: Estado del arte.

Examina la situación actual de la organización: sus variables económicas, sociales, culturales, políticas y ambientales. Se trata de conocer tanto la situación actual de la organización como su devenir histórico. Esta fase requiere el relevamiento de datos cuantitativos y cualitativos que permitan comprender el sistema estudiado en su conjunto

Segunda fase II: Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva.

Esta fase busca conocer las tendencias mundiales en el tema, especialmente las tendencias tecnológicas, así como las mejores prácticas en el mundo. La vigilancia tecnológica es un proceso a través del cual se monitorean los avances en ciencia y tecnología que tienen un impacto transversal en las diferentes áreas de estudio.

Tercera fase: Identificación de los factores de cambio.

Los factores de cambio se definen como fenómenos inciertos respecto a su evolución futura. Para identificarlos se toma la información elaborada en las fases anteriores

Cuarta fase: Definición de las variables estratégicas.

En esta fase se emplean los métodos de análisis estructural, matriz de importancia y gobernabilidad, y el ábaco de Regnier.

Quinta fase: Poder y estrategias de los actores.

Se estudia el comportamiento de los actores en su relación con las variables estratégicas. Se trata de reconocer retos, objetivos, estrategias e influencias mutuas entre los actores.

Sexta fase: Diseño de escenarios de futuro.

Utiliza los métodos de análisis morfológico, impactos cruzados, y ejes ortogonales de Schwartz.

Al igual que la propuesta de metodologías desarrolladas por los diferentes países y regiones, se reconoce la propuesta y realización de estudios en el sector de la salud. Se

destaca, en este sentido, el uso sistemático del análisis prospectivo en el área de educación de profesionales de la salud en América Latina.

El estudio prospectivo, realizado por Garavito y Lozano (2016) en un hospital público de tercer nivel en la ciudad de Bogotá, siguió el siguiente procedimiento:

- Diagnóstico del estado actual del hospital, teniendo en cuenta informes presentados en años anteriores y la percepción de la entidad por parte de usuarios y trabajadores por medio de encuestas y entrevistas.
- Definición de las áreas clave y variables de las cuales depende el correcto funcionamiento del hospital.
- Identificaron los actores que influyen sobre la entidad de salud.
- Análisis de tendencias del sector de la salud que podrían afectar a la entidad en un futuro.

En este caso se realiza una amplia caracterización del sector que permite desarrollar la propuesta acciones al realizar un análisis integral.

El estudio de las metodologías anteriores ha permitido a los autores de esta investigación, reconocer la amplitud y flexibilidad del enfoque prospectivo, así como, la necesidad de su aplicación en los diferentes sectores, por lo que la concepción de las mismas sienta las bases para la propuesta que se realizará en el presente estudio en el sector de la salud, específicamente en el Hospital Pediátrico Las Tunas.

### **Procedimiento para la aplicación del enfoque prospectivo en el Hospital Pediátrico Las Tunas**

El procedimiento que se propone se estructura en etapas y pasos, que desde una visión integral permite un análisis detallado de la institución objeto de estudio que permita la propuesta de alternativas para lograr las metas trazadas para el hospital en particular y el sector, en sentido general. Desde su concepción general, se reconoce que el procedimiento en toda su estructura se fundamenta además en el proceso de toma decisiones.

Para su desarrollo se proponen dos grupos de trabajo:

Primer grupo: Conformado por la dirección de la organización (Consejo de dirección). Este constituye el grupo decisor.

Segundo grupo: Grupo de apoyo para el procesamiento de la información y que está conformado por personas que desempeñan funciones relacionadas con el estudio realizado y pueden ser considerados especialistas. En este grupo se pueden incorporar agentes externos de experiencia en el tema.

Objetivo: diseñar alternativas estratégicas con enfoque prospectivo que permitan el logro de los objetivos del Hospital Pediátrico Provincial Mártires de Las Tunas y con ello mayor eficiencia, eficacia y calidad en los servicios.

Estructura del procedimiento.

Primera etapa. Caracterización.

Objetivo: explorar el contexto en qué se desarrolla la institución.

Esta etapa está concebida para realizar un estudio del contexto en que se desarrolla la institución hospitalaria, para ello debe realizarse un análisis desde el macro hasta el microentorno. Por tanto, un elemento fundamental lo constituye la captación de toda la información que se pueda obtener del entorno.

Primer paso: Análisis de variables y tendencias del entorno.

Constituye el primer paso del procedimiento y considera la necesidad de profundizar el análisis en las variables y tendencias que se manifiestan en el entorno y que tienen una influencia directa en el sistema de salud y específicamente en el sistema hospitalario. Por ello, deben ser entre otras las tendencias, en lo económico, político, social, tecnológico, cultural, demográfico.

Segundo paso: Análisis del microentorno.

En este paso se realiza una caracterización de aquellos aspectos que se consideran tienen una influencia directa en cuanto al desarrollo de la institución, en este sentido, es importante identificar los desafíos relacionados con el sistema de salud, así como los actores que pueden, desde su posición y sus estrategias, contribuir o no al desarrollo de los programas y objetivos del hospital. Es importante reconocer retos, objetivos, estrategias e influencias mutuas entre los actores. Requiere el considerar las políticas propias del sector en el territorio, los programas y los aspectos asociados al desarrollo de la institución hospitalaria cuyo objetivo es la atención a la población pediátrica.

Tercer paso: Construcción de escenarios.

Los dos primeros pasos permiten obtener una amplia información del entorno, aspecto necesario para la elaboración de los escenarios. A partir de la información obtenida, debe realizarse la construcción de escenarios. Se propone la descripción de tres escenarios.

Primer escenario: se construye en base a proyecciones y tendencias actuales sin que se realicen cambios, o sea, una progresión de lo existente. Se reconoce que habrá cambios, pero no se prevé la introducción de transformaciones de gran impacto.

Segundo escenario: debe construirse basado en la suposición de que, en los próximos años, se producirán cambios en los elementos y en los procesos existentes del sistema. Este escenario incorpora la posibilidad de introducir elementos totalmente nuevos o tener una ruptura en los elementos existentes. Es muy posible que dentro de este escenario, existan elementos en distintas etapas de desarrollo.

Tercer escenario: representa un panorama de grandes transformaciones en la situación salud. El escenario descrito señala un proceso de movimiento y transformación de los elementos para llegar a esa realidad.

Segunda etapa. Diagnóstico

Objetivo: Conocer la situación actual de la organización y sus relaciones con el entorno.

Esta etapa considera de relaciones entre las variables del entorno y las condiciones internas de la organización, en ella se determinan las relaciones que se establecen

entre ellas. Desde esta visión se realizará un diagnóstico de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Primer paso: Análisis interno de la organización.

En este paso se realizará el análisis interno de la organización, para ello deben determinarse las fortalezas y debilidades.

Segundo paso: Análisis externo de la organización.

Para realizar el análisis externo se ha de considerar el análisis del entorno realizado en la etapa 1, o sea tener en cuenta los factores estratégicos del entorno, como los económicos generales, los políticos legales, sociológicos culturales, los tecnológicos, económicos competitivos y finalmente, el que es imposible dejar de considerar por su impacto social a largo plazo, los ecológicos medioambientales. Resulta necesario listar aquello que se manifiestan como oportunidades y amenazas para la organización.

Tercer paso: Análisis DAFO

A partir de este análisis se obtiene una visión global de la situación real de la empresa, permitiendo maximizar y aprovechar las oportunidades y fortalezas, y minimizar o eliminar las amenazas y debilidades de la organización. Para ello debe considerarse los aspectos metodológicos que se plantean para su elaboración, y reconocer el significado de cada uno de sus cuadrantes y la forma de análisis a desarrollar.

Es necesario realizar una clasificación de estas fuerzas, la cual se muestra a continuación.

- a) Elementos predeterminados: fuerzas de cambio relativamente certeras respecto a un horizonte temporal futuro; por ejemplo, el mantenimiento de la desigualdad de ingresos o el cambio en la estructura demográfica.
- b) Incertezas: fuerzas motrices impredecibles, como la naturaleza de la opinión pública o cambios en los valores sociales, que tendrán un alto impacto en el área de interés.

Tercera etapa. Diseño.

Objetivo: Análisis y propuestas alternativas estratégicas.

Esta etapa centra el trabajo en la propuesta de alternativas estratégicas, para su posterior evaluación y selección, por ello, en la misma se desarrolla un proceso de toma de decisiones en el cual la alta dirección de la organización debe disponer de amplia información, la cual obtenida fundamentalmente en las dos primeras etapas.

Primer paso: Estudio de objetivos y proyecciones.

En el mismo debe realizarse un estudio de los objetivos de la organización y sus proyecciones, obtenido los resultados debe realizarse un análisis de su correspondencia con las políticas, normativas, y proyecciones del sector al que pertenece la organización.

Posterior a este estudio, debe realizarse una comparación entre: escenarios- fuerzas de cambio-proyecciones de la organización, con la finalidad de valorar la concordancia de los resultados obtenidos hasta este momento y que constituyen la base para la propuesta de alternativas estratégicas.

### Segundo paso: Generación de alternativas.

Realizado el análisis comparativo del paso anterior, se procede al diseño de las alternativas estratégicas. Para ello, debe realizarse una declaración de las diferentes situaciones que pueden ocurrir considerando los procesos fundamentales de la institución, clasificar las mismas de acuerdo a su correspondencia con los escenarios elaborados, y posteriormente desarrollar la propuesta de alterativas de acuerdo a cada escenario.

Debe realizarse un proceso de evaluación y selección de alterativas atendiendo a criterios establecidos, entre ellos la objetividad de la alternativa, alcance, posibilidad de implantación, entre otros, lo que posibilitará el establecimiento de prioridad de las mismas atendiendo a los cambios que puedan ocurrir en el entorno y que exigen una respuesta de la organización.

A partir de la propuesta realizada, los especialistas consideran que el procedimiento en su concepción se ajusta y responde a las características del hospital, pues reconocen un estudio amplio del entorno desde los requerimientos del sector y a la vez un análisis de las condiciones internas del mismo, lo que le permite desarrollar el proceso de propuestas de alternativas desde una visión objetiva.

### **CONCLUSIONES**

El análisis prospectivo permite establecer una visión simulada sobre una situación, tomando en cuenta un espectro amplio de factores y sus posibles formas de interrelación. Posibilita prever las consecuencias de un cambio o del aporte de un nuevo elemento. Intenta, además, distinguir claramente entre fines y medios y se concentra más sobre aspectos cualitativos que los cuantitativos.

El procedimiento propuesto tiene un carácter integrador y permite un análisis interno y externo amplio, puede extenderse a otras instituciones hospitalarias. Constituye una herramienta sustentada en un proceso de toma de decisiones y desde su carácter sistémico y participativo se convierte en un proceso formativo para los directivos y, por tanto en un instrumento de gestión hospitalaria que permite hacer proyecciones objetivas.

### **REFERENCIAS**

- Astigarraga, E. (2016). Prospectiva estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. *ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública* (71)
- Garavito, D. y Lozano, J. (2016). *Estudio de prospectiva en un Hospital público de III nivel 2016-2025 en la ciudad de Bogotá* [tesis de grado]. Universidad de La Salle. Bogotá, Colombia.
- Godet, M. (1995). *Prospectiva y planificación estratégica*. Barcelona: SG Editores.
- Godet, M. (2007). *Prospectiva estratégica: problemas y métodos*. París: Cuadernos de LIPSOR. Recuperado de: <http://www.prospektiker.es/prospectiva/caja-herramientas-2007.pdf> .

Goyeneche, G. y Parodi, P. (2017) *Introducción a la prospectiva. Síntesis metodológica. Oficina de Planeamiento y Presupuesto. Dirección de Planificación*. Montevideo: Planificación-OPP.

Jantsch, E. y Alberdi, C. (1970). La previsión tecnológica en la planificación y sus implicaciones institucionales. *Revista Española de La Opinión Pública*, 21(22), pp.51-77.

Miklos, T. y Arroyo. M. (2008). *Prospectiva y escenarios para el cambio social*. D.F. México. Serie Working Papers. FCPS-UNAM

Mojica, F.J. (2006): Concepto y aplicación de la Prospectiva Estratégica. *Revista Médica* 14(1), 122-131.

## **VÍNCULO UNIVERSIDAD EMPRESA, UNA VÍA PARA LA REAFIRMACIÓN PROFESIONAL**

### **UNIVERSITY-INDUSTRY LINK, A WAY TO PROFESSIONAL REAFFIRMATION**

Maria Lina Matos Gainza, [mllmatos@ismm.edu.cu](mailto:mllmatos@ismm.edu.cu)

Kennis Martínez González, [kmartinezg@ismm.edu.cu](mailto:kmartinezg@ismm.edu.cu)

#### **RESUMEN**

El trabajo presenta una metodología para garantizar el vínculo Universidad-Empresa, como una vía para la reafirmación profesional. Esta contribuye a la preparación de directivos y docentes de la carrera, vinculados a los directivos y tutores de las empresas e instituciones contratantes para el establecimiento de una mayor interacción con los estudiantes; de manera que facilite el desarrollo de intenciones profesionales hacia la profesión. Se desarrolló un estudio diagnóstico que permitió la caracterización del proceso de orientación profesional de los estudiantes, dentro de los métodos fundamentales utilizados en la investigación fueron: el análisis de fuentes, análisis-síntesis, inducción-deducción y talleres de socialización, desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo desde lo individual hasta lo general. La valoración de los resultados de la propuesta se sometió al criterio de especialistas y usuarios para su perfeccionamiento, y se validó, preliminarmente, mediante el criterio de usuarios, lo que demostró la viabilidad, factibilidad y efectividad de la metodología elaborada como una solución objetiva para potenciar el vínculo universidad empresa, como una vía para la reafirmación profesional.

**PALABRAS CLAVES:** reafirmación profesional, Universidad-Empresa, ingeniero mecánico.

#### **ABSTRACT**

The work presents a methodology to guarantee the University-Company link, as a way for professional reaffirmation. This contributes to the preparation of managers and teachers of the career, linked to the managers and tutors of the contracting companies and institutions for the establishment of a greater interaction with the students; in order to facilitate the development of professional intentions towards the profession. A diagnostic study was developed that allowed the characterization of the students' professional orientation process, within the fundamental methods used in the research were: the analysis of sources, analysis-synthesis, induction-deduction and socialization workshops, from the qualitative and quantitative point of view from the individual to the general. The evaluation of the results of the proposal was submitted to the criteria of specialists and users for its improvement, and it was validated, preliminarily, by means of the users' criteria, which demonstrated the viability, feasibility and effectiveness of the methodology elaborated as an objective solution to strengthen the university-enterprise link, as a way for professional reaffirmation.

**KEY WORDS:** professional reaffirmation, University-Company, mechanical engineer.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas de conjunto con las universidades juegan un papel importante en la formación del profesional. El Dr. Álvarez de Zayas, ha resumido esta idea:

Esta concepción tiene al trabajo como la vía para formar individuos integrales y útiles, que asuman como propios los problemas reales de la sociedad en que se desarrolla y se resume en dos ideas básicas o rectoras de carácter instructivo: aprender a trabajar durante su permanencia en la escuela y utilizar el método de la ciencia, como método fundamental de enseñanza y aprendizaje, y de trabajo. A estas dos ideas se le suma una tercera, educativa, que consiste en el hecho de que los rasgos más estables de la personalidad del educando: sentimientos, valores, entre otros, se forman, si se desarrollan adecuadamente, en el contexto del trabajo (Álvarez, 1992, p.25).

El camino es el de perfeccionar un proceso didáctico que logre estas elevadas aspiraciones en el vínculo Universidad-Empresa, en la que estas dos ideas tienen como rectora que, en la unidad instrucción–educación, lo educativo hace más eficaz y eficiente lo instructivo, es decir, que la calidad de la instrucción se eleva mediante lo educativo. En el contexto de la empresa, el estudiante fomenta sus sentimientos, valores, sensibilidad, convicciones, lo que favorece la formación de sus competencias.

Desarrollar el vínculo Universidad-Empresa es una aspiración de la reafirmación profesional en la Universidad de Moa, específicamente en el Ingeniero Mecánico, con énfasis en las intenciones profesionales para la continuidad de la carrera, lo que la convierte hoy en una necesidad. En la Educación Superior aun cuando los estudiantes entran con una carrera previamente seleccionada, en ocasiones muestran desmotivación cuando empiezan a interactuar con la misma y se dan cuenta que no era lo que deseaban en realidad. Es en este momento, en el que necesitan del apoyo de los docentes, pues en la medida en que exista amor por la carrera, entonces será en el futuro recíproco el amor hacia la profesión. En la Educación Superior este proceso tiene una connotación especial ya que los estudiantes se preparan para su futuro como profesionales, la cual es una decisión determinante para su vida profesional.

Se desarrolló un diagnóstico preliminar a directivos, profesores, intercambios con estudiantes, observaciones al proceso formativo, además, de la experiencia pedagógica y práctica vivenciada por los autores. En el trabajo de formación de los profesionales, es una necesidad su vinculación con las empresas para que se enfrenten desde el pregrado con los problemas reales de la producción y los servicios. Esta vinculación parte de la estrecha relación que debe existir entre el centro de estudios y el centro de trabajo, y es aquí donde aparece una firmeza considerable. Dentro de las insuficiencias que se percibieron en la investigación, se destacan:

- Algunas empresas presentan problemas con la tutoría de los estudiantes en formación de pregrado lo que provoca su inestabilidad en la atención a los estudiantes.

- El distanciamiento entre la universidad y las empresas, en ocasiones la empresa no ve este fin como suyo también.
- Insuficiente trabajo de reafirmación profesional en los estudiantes desde el vínculo universidad empresa.

Por la importancia que reviste para el territorio moense elevar la calidad y estabilidad de los profesionales de la carrera de Mecánica en función de garantizar un adecuado proceso de orientación profesional y en correspondencia con las insuficiencias diagnosticadas, se propone como objetivo de la investigación: Elaborar una estrategia para la reafirmación profesional en la carrera de Mecánica desde el vínculo Universidad- Empresa.

### **Fundamentación teórica de la motivación profesional desde el vínculo Universidad-Empresa**

González (1985), es del criterio que

(...) los niveles superior y medio de integración de la motivación profesional se caracterizan por la existencia de una formación motivacional específica que denomina como: interés profesional, en cuya base motivacional predominan motivos intrínsecos al contenido de la profesión (motivos cognoscitivos) y que, en el orden funcional, pueden expresarse en diferentes niveles de complejidad en la medida que alcanza o no la condición de tendencia orientadora de la personalidad (p.117).

Las intenciones profesionales son consideradas por González (1985) como una formación motivacional compleja, determinada por los siguientes indicadores:

Conocimiento del contenido de la profesión: es el conocimiento que posee el sujeto en torno al objeto de estudio de la profesión, la investigación que realiza en esta esfera, la perspectiva y posibilidades de desarrollo y aplicación social de la misma.

Vínculo afectivo con el contenido de la profesión: expresa la actitud emocional, el compromiso afectivo del sujeto hacia el contenido de la profesión, su interés por esta, así como la satisfacción personal en el estudio de la misma.

Elaboración personal del contenido expresado: expresa valoraciones, reflexiones, profundizaciones y aplicaciones del contenido de la profesión, con punto de vista propio el sujeto de forma activa manifiesta un compromiso emocional. (p.124)

Del Pino (2007) define dentro de los indicadores más importantes a tener en cuenta:

Relación de ayuda: a partir del vínculo interpersonal donde se movilizan, en función del crecimiento personal y/o profesional, los recursos personales de un sujeto, en un contexto educativo que lo facilita.

Sistema de orientación profesional: se agrupa el sistema de concepciones teórico-metodológicas que se insertan en la práctica pedagógica a través de diferentes vías y técnicas, con el fin de facilitar la identificación del estudiante con su profesión.

La definición de Del Pino (2007) se basa en una concepción pedagógica que propicia el aprendizaje y transformación de la realidad desde un proceso continuo y consciente de cuestionamiento y crítica del vínculo sujeto-mundo (enfoque problematizador). A este proceso le son inherentes el diálogo, la búsqueda y enfrentamiento de las

contradicciones del sujeto en el proceso de conocimiento y su relación como fuente de desarrollo.

En tal sentido, son de gran valía los criterios de Hernández (2019) relacionados con la orientación profesional en la Educación Superior hacia las ciencias agropecuarias, pero sus trabajos significan la reafirmación profesional.

La reafirmación profesional pedagógica, conforme a las características del Sistema Nacional de Educación, según Trimiño (2008):

Es un proceso que se genera en las instituciones superiores de formación del personal docente, así como en las microuniversidades, mediante el cual se integra todo un conjunto de influencias político-ideológicas, psicopedagógicas y didácticas, encaminadas a la formación del futuro profesor, de manera que esté en condiciones, desde los puntos de vista motivacional-afectivo y cognitivo-instrumental, de garantizar el cumplimiento del fin de la educación cubana actual. (p.29)

González (1995) quien argumenta que la reafirmación profesional pedagógica:

Es la síntesis de un complejo proceso formativo que se produce a lo largo del estudio de la profesión e incluso durante los primeros años de desempeño profesional, y que integra todo un conjunto de influencias educativas, encaminadas a la formación del futuro profesor, de manera tal que esté en condiciones, desde los puntos de vistas motivacional y cognitivo de garantizar el cumplimiento del fin de la educación. (p.5)

La relación Universidad-Empresa hace que el estudiante se vea más preparado, asesorado y guiado en el conocimiento de la realidad laboral, si se planifica desde la clase, incluyendo todo lo que hace el estudiante dentro de la universidad, dentro de las que se incluyen las visitas a empresas entre otras actividades que programa el centro.

Los modelos, metodologías, estrategias y alternativas de orientación profesional propuestos, muestran profundidad y solidez en la argumentación de subsistemas, configuraciones o dimensiones, así como procedimientos que lo describen para diferentes campos de acción.

Sin embargo, los estudios que abordan, desde lo teórico y lo metodológico la relación Universidad-Empresa, se limitan a la búsqueda de acciones comunes para propiciar intereses cognoscitivos y de forma muy limitada las intenciones profesionales generales, lo cual limita la reafirmación de este futuro profesional.

Para la carrera de Mecánica la situación se torna complicada, pues se requiere de un accionar sistemático y coherente con estudiantes, profesores y directivos de la Educación Superior municipal, provincial y nacional, en función de propiciar, desde la relación Universidad-Empresa, a favor una reafirmación profesional adecuada.

## **CONCLUSIONES**

El estudio realizado permitió sustentar los argumentos de la relación Universidad-Empresa para contribuir al proceso de reafirmación profesional hacia la carrera de Ingeniería Mecánica de los estudiantes de la universidad de Moa, a partir de propiciar, desde el sistema de influencias sociales y pedagógicas científicamente fundamentadas, la preparación de los estudiantes para la profesión profesional, propiciando procesos motivacionales que priorizan el componente investigativo y que permiten autorregular la conducta al interactuar en los diferentes contextos. La metodología para la reafirmación

profesional hacia las carreras de ciencias técnicas que se propone armoniza las relaciones que se generan entre las agencias socializadoras de la relación: Universidad- Empresa.

## REFERENCIAS

Álvarez, C. M. (1992). *La Escuela en la Vida*. La Habana: Pueblo y Educación.

Del Pino, J.L. (2007). La orientación profesional: Una perspectiva desde el enfoque problematizador. (Curso 15- Universidad Pedagógica E. José Varona.). *Evento Internacional Pedagogía 2007*. La Habana: Educación Cubana.

González M. V. (1995). La Orientación: un enfoque personalógico para su instrumentación en la escuela. (Curso 17- IPLAC). *Evento Internacional Pedagogía 95*. La Habana: Educación Cubana.

González, F. (1985). *Psicología de la personalidad*. La Habana: Pueblo y Educación.

Hernández, O. (2019). Las tendencias históricas en el desarrollo de la orientación profesional. *Revista COPOE "Educar y Orientar"* No.10. Recuperado de: <http://www.copoe.org>

Trimiño, Q.B. (2008). *La reafirmación profesional pedagógica en el primer año de la carrera "Profesor General Integral de Secundaria Básica: una estrategia didáctica, desde las asignaturas de Ciencias Naturales [tesis doctoral]*. ISPEJV: La Habana.

## Anexo 1. Encuesta a estudiantes

Estimado estudiante: Se está desarrollando una investigación **pedagógica** dirigida a conocer **el estado actual de** la orientación profesional de los estudiantes de la universidad de Moa en la carrera de Mecánica, para el perfeccionamiento de su planificación y desarrollo. Para ello resulta de gran valor y utilidad las opiniones que puedas ofrecernos al respecto. Agradecemos su colaboración y sinceridad.

Datos generales

Carrera que estudia: \_\_\_\_\_ Año: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Cargo o función que ocupa en la brigada \_\_\_\_\_

1. A continuación se presentan cualidades que deben distinguir a un estudiante de universitario en la carrera de Mecánica. Marque con una X las que usted considera están presentes en su personalidad.

- Responsable \_\_\_\_\_ Independiente \_\_\_\_\_
- Flexible \_\_\_\_\_ Creativo \_\_\_\_\_
- Sensible \_\_\_\_\_ Laborioso \_\_\_\_\_
- Honesto \_\_\_\_\_ Organizado \_\_\_\_\_
- Solidario \_\_\_\_\_ Autodeterminado \_\_\_\_\_

1. De estas cualidades diga cuáles están presentes en los miembros de la brigada.

2. Los profesores te orientan, motivan y brindan conocimientos sobre las formas de comportamiento que debes asumir en las actividades de orientación hacia la carrera que estudias sí \_\_\_ no \_\_\_

3. Marca con una X quién influyó en tu interés por la profesión que has decidido para el futuro:

\_\_\_ Mis profesores \_\_\_ Mis padres \_\_\_ Mis abuelos \_\_\_ Otros familiares \_\_\_ Mis amigos  
\_\_\_ Mis vecinos \_\_\_ Otras personas.

4. Cómo evalúas la motivación y el interés que manifiestas durante el desarrollo de las actividades profesionales.

Excel (E) \_\_\_\_\_, Bien (B) \_\_\_\_\_, Regular (R) \_\_\_\_\_ Mal (M) \_\_\_\_\_

5. Tu profesor durante la realización de las clases tiene en cuenta las potencialidades del entorno, vincula el contenido de las mismas con la solución de problemas sociolaborales de tus contextos de actuación.

Excel (E) \_\_\_\_\_, Bien (B) \_\_\_\_\_, Regular (R) \_\_\_\_\_ Mal (M) \_\_\_\_\_

6. ¿Cómo evalúas la calidad de las actividades de orientación sobre la carrera que estudias?

Excel (E) \_\_\_\_\_, Bien (B) \_\_\_\_\_, Regular (R) \_\_\_\_\_ Mal (M) \_\_\_\_\_

6. ¿En el preuniversitario recibió información sobre la carrera que estas estudiando?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

En caso afirmativo marque con una cruz (x) a través de qué medios:

Conversatorios \_\_\_\_\_ Charlas educativas \_\_\_\_\_ Orientación familiar \_\_\_\_\_ Libros  
\_\_\_\_\_ Materiales didácticos \_\_\_\_\_ Medios de difusión masiva \_\_\_\_\_ Murales \_\_\_\_\_ Clases \_\_\_\_\_  
Página web \_\_\_\_\_ Visitas a empresas e instituciones \_\_\_\_\_ Boletines \_\_\_\_\_  
Sociedades científicas \_\_\_\_\_ Proyectos escolares \_\_\_\_\_ Otras \_\_\_\_\_ ¿Cuáles?  
\_\_\_\_\_

8. Marque con una X la opción (una sola) que consideres que refleja la causa más importante de su elección profesional.

\_\_\_\_\_ Porque en ella se estudian varias Matemática y Física

\_\_\_\_\_ Tiene un buen salario y muchos beneficios

\_\_\_\_\_ Es muy interesante

\_\_\_\_\_ Es muy importante y necesaria para la sociedad

\_\_\_\_\_ Es tradición en mi familia

\_\_\_\_\_ Es una vía para ayudar económicamente a mi familia

\_\_\_\_\_ Ha sido mi aspiración desde la infancia

\_\_\_\_\_ Otra causa

¿Cuál? \_\_\_\_\_

9. Marca con un x las vías que utiliza la universidad para vincularse con la comunidad en función de orientarte profesionalmente hacia la carrera que estudias.

\_\_\_\_\_ Tareas laborales en empresas

\_\_\_\_\_ Vinculación con instituciones culturales, recreativas y deportivas

\_\_\_\_\_ Vinculación con instituciones sociales

\_\_\_\_\_ Visita a familia con reconocidas tradiciones laborales

\_\_\_\_\_ Charlas educativas con personalidades de la comunidad con una reconocida trayectoria laboral

\_\_\_\_\_ Conversatorio con personalidades de la comunidad para reflexionar sobre problemas sociales que afectan la comunidad

\_\_\_\_\_ Participación en proyectos y sociedades científicas para resolver problemas prácticos del territorio.

\_\_\_\_\_ Actividades con recién graduados.

## **PLAN DE MEJORA DE LA CALIDAD PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL HOTEL LAS TUNAS**

### **QUALITY IMPROVEMENT PLAN FOR THE DESIGN OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM AT HOTEL LAS TUNAS**

Fernando Rey Segura Ramírez, [fernandosr@ult.edu.cu](mailto:fernandosr@ult.edu.cu)

Caridad Victoria Milanés Luis, [caridadvml@gmail.com](mailto:caridadvml@gmail.com)

#### **RESUMEN**

La presente investigación se realizó en el Hotel Las Tunas, ubicado en ciudad capital de la provincia Las Tunas, perteneciente al Grupo Hotelero Islazul S.A. que ostenta la condición de hotel categoría tres estrellas. Su principal objeto social es prestar, promover y comercializar los servicios de alojamiento, gastronómico y recreativo, al turismo nacional e internacional. El objeto de esta investigación es la gestión de la calidad en los servicios y su objetivo es diseñar un plan de mejora de la calidad, que permita el diseño del Sistema de Gestión de la Calidad (en lo adelante SGC) en Hotel Las Tunas de la Cadena Islazul. En el desarrollo de la investigación se aplicó un diagnóstico donde se utilizaron diferentes herramientas para conocer las causas que impiden diseñar un adecuado Sistema de Gestión de la Calidad. Se pudo conocer también las fortalezas de la organización y sus oportunidades mediante la matriz DAFO y entre las principales debilidades se encontraron: la insuficiente disponibilidad de productos consumidos por los clientes asociados a la demora en el abastecimiento, deficiencias en el diseño del propio sistema y la existencia de problemas en el proceso de restauración ya que es muy lento. Por lo cual se propuso un plan de mejoras de la gestión de la calidad que permita diseñar el Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo a con los requisitos las Norma ISO 9001 del 2015.

**PALABRAS CLAVES:** gestión, calidad, plan, diagnostico, turismo.

#### **ABSTRACT**

This research was carried out at Hotel Las Tunas, located in the capital city of the province of Las Tunas, belonging to Grupo Hotelero Islazul S.A., which is a three-star hotel. Its main corporate purpose is to provide, promote and commercialize lodging, gastronomic and recreational services for national and international tourism. The purpose of this research is the management of quality in services and its objective is to design a quality improvement plan, which allows the design of the Quality Management System (hereinafter QMS) in Hotel Las Tunas of the Islazul chain. In the development of the research, a diagnosis was applied where different tools were used to know the causes that prevent the design of an adequate Quality Management System. The organization's strengths and opportunities were also identified through the SWOT matrix, and among the main weaknesses were: insufficient availability of products consumed by customers due to delays in supply, deficiencies in the design of the system itself and the existence of problems in the restoration process, since it is very slow. Therefore, a quality management improvement plan was proposed to design the Quality Management System in accordance with the requirements of the ISO 9001 Standard of 2015.

**KEY WORDS:** management, quality, plan, diagnosis, tourism.

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad diseñar, implantar y certificar un SGC de acuerdo con regulaciones turísticas permite mejorar la calidad, aumentar la satisfacción de los clientes y alcanzar una mayor competitividad. Por ello en las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos, en el Eje Estratégico: Transformación Productiva e Inserción Internacional, dentro de sus objetivos específicos se declara como el número VIII:

Fortalecer la competitividad, diversificación y sostenibilidad del sector del turismo con el propósito de incrementar los ingresos por exportaciones de servicios, su capacidad de crear fuentes de empleo, promover la cultura nacional y local e incrementar su encadenamiento con los mercados internos y producciones nacionales. (Partido Comunista de Cuba, 2017, p.17).

Los SGC proporcionan un marco de referencia para la mejora de la calidad y lograr la mayor satisfacción del cliente, tienen un carácter permanente luego de su certificación y requieren de revisiones constantes para medir su cumplimiento de acuerdo a los objetivos declarados (Gutiérrez, 2010). A su vez, desarrollan un grado de confianza en los clientes a los cuales están dirigidos los servicios, puesto que las organizaciones tienen muy en cuenta los requisitos demandados y se trata de complacerlos y conseguir la aceptabilidad de lo ofertado.

El enfoque planteado por la norma NC ISO 9001:2015, facilita gestionar la calidad correctamente, guiado a un enfoque de proceso con el cliente como eslabón al que está dirigido, aplicando los requisitos planteados en la norma. En el país, existen instalaciones turísticas que cuentan con SGC en funcionamiento y otras que buscan llegar a certificarlo. En Las Tunas, ya se han realizado investigaciones para diagnosticar la implementación de un SGC, en el Hotel Brisas Covarrubias de Puerto Padre.

Dentro de la Sucursal Hotelera Islazul Las Tunas, se encuentra el Hotel Las Tunas, fundado como instalación hotelera el 11 de junio de 1983 con categoría dos estrellas, pertenece al Grupo Hotelero Islazul S.A. Está ubicado en la ciudad cabecera de la provincia de Las Tunas, en la Avenida 2 de diciembre S/N. Su construcción obedece al plan de desarrollo turístico de la provincia, partiendo del potencial de recursos naturales y culturales con que cuenta la misma.

A partir de la aplicación de métodos y técnicas tales como: el intercambio inicial con la dirección del hotel a través de una entrevista, revisión de documentos y la observación directa se detectaron insuficiencias que afectan gestión la calidad de los servicios:

- Insuficiencias en la preparación del personal en materia de la calidad.
- Insuficiencias en el completamiento de la documentación requerida por la NC ISO 9001: 2015.
- Insuficiencias en la renovación del equipamiento para prestar servicios.
- Insuficiencias en la prestación de los servicios, reflejados en el nivel de satisfacción de los clientes.
- Insuficiencias en la gestión de la calidad en los procesos operativos del hotel.

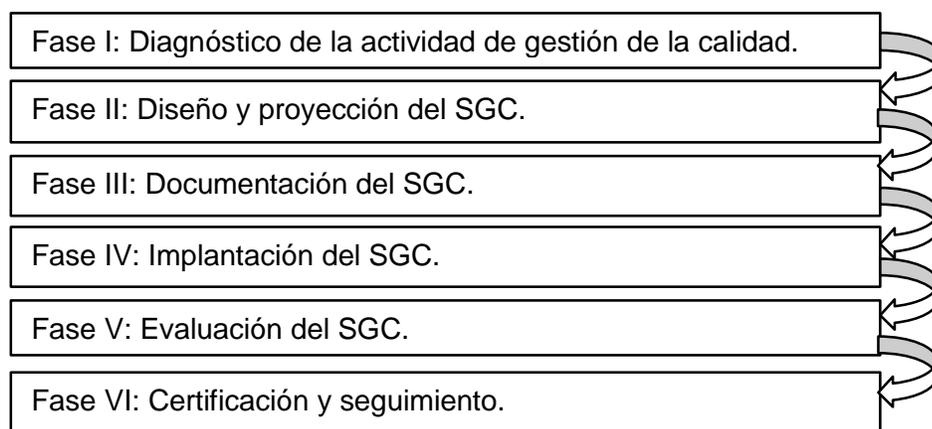
Todo lo anteriormente identificado como situación problemática, permite plantear como problema de investigación: Insuficiencias en la calidad de los servicios del Hotel Las Tunas que limita el diseño de un SGC. Para ellos se propone como objetivo: diseñar un plan de mejora de la calidad, que permita el diseño del Sistema de Gestión de la Calidad en Hotel Las Tunas de la Cadena Islazul.

### **Metodología para la gestión de calidad en el Hotel Las Tunas**

Para el diseño del SGC, en particular, su proceso de diagnóstico, permitió la elaboración del plan de mejoras. Para dicho proceso se tuvieron en cuenta las investigaciones realizadas por: Ricardo (2010), Parra (2017) y Macdonald (2018), quienes aportan una metodología desarrollada por profesores de la disciplina Calidad del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín y proponen de manera exhaustiva una serie de seis fases, a través de las cuales lograr la implementación de un SGC.

Es una metodología independiente, muy rica en detalles y que supera las limitaciones de sus predecesoras, con probados resultados en un gran número de empresas en la provincia mencionada, aunque se actualizó en relación a la NC ISO 9001:2015, al incorporar elementos nuevos.

Las seis fases que integran la metodología elaborada son las siguientes:

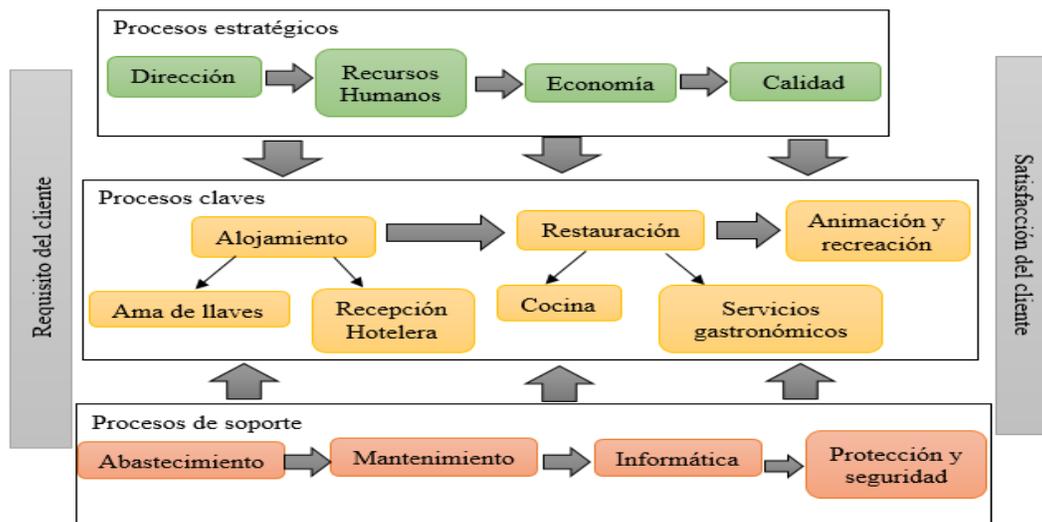


La primera fase del diagnóstico de la actividad de gestión de la calidad, comprende la descripción y análisis del estado de una organización, de uno de sus sectores o de una de sus actividades, en materia de calidad, realizado a solicitud de esa organización y en su beneficio, con vistas a identificar sus puntos fuertes y sus insuficiencias y proponer las acciones de mejoramiento, teniendo en cuenta su contexto técnico, económico y humano. Dicha fase es la aplicada en el trabajo y está compuesta por ocho etapas a desarrollar que son:

**Etapas:**  
Etapa 1: Análisis global de la organización para identificar la necesidad de implantar un SGC.

Para realizar el diagnóstico de la gestión de la calidad del Hotel Las Tunas se comenzó con un contacto con la dirección de la organización para plantearle la propuesta y dialogar si estaban de acuerdo. Posteriormente, se acordó un cronograma para tener encuentros con los jefes de cada área y poder obtener la información necesaria. Se

procedió para comprender mejor el funcionamiento del hotel se confeccionó el mapa de proceso de la entidad.



Mapa de procesos del Hotel Las Tunas. Fuente: Elaboración propia.

Luego de haber realizado una revisión de los documentos que recogen el resumen de las encuestas aplicadas a los clientes durante el año 2022, se recogieron las principales inconformidades e insatisfacciones planteadas por los clientes.

Insatisfacciones de los clientes.

- Inestabilidad en el fluido eléctrico que dificulta la prestación de algunos servicios.
- Falta de información a los clientes sobre los servicios y funcionamiento del hotel cuando se realiza la reservación.
- Deficiencias en la planeación del menú al no tener en cuenta los niños y las personas diabéticas.
- Lentitud en el servicio del restaurante Majibacoa.
- Falta de climatización en el restaurante Majibacoa.

Caracterización de los equipos de trabajo objeto de estudio.

Debido a que la instalación hotelera cuenta con 25 áreas de trabajo, las cuales están integradas por 120 trabajadores. Se procedió a describirlas y se realizó el estudio de los procesos claves, describiendo la cantidad de trabajadores que lo integran.

Tabla 1 Equipos de trabajo analizados

Equipos de trabajo	Cantidad de trabajadores
Recepción hotelera	6
Ama de llaves	16
Animación	2
Cocina	15
Bar- Restaurant	19

Fuente: Elaboración propia.

## Etapa 2: Lograr el compromiso del personal.

En la presente etapa, un representante de la alta dirección de la organización, comunicó a todos los niveles el compromiso adquirido con cada uno de los equipos de la entidad para lograr la cooperación de todo el personal del hotel. Se impartieron charlas y conferencias para instruir al personal sobre la necesidad y finalidad del diagnóstico de la calidad y posterior implantación de un SGC.

Se planteó la necesidad de un boletín informativo enviado en formato digital en la red interna del hotel o mediante correo a los trabajadores, explicando la necesidad del SGC. Se expuso, además, lo que se persigue con el diseño, implantación y certificación del sistema para que, de una forma clara, todo el personal de la organización tenga conocimiento de lo que se está realizando. A su vez, a medida que el SGC va logrando avance, el boletín informativo dará a conocer cuáles han sido y su importancia, de manera tal, que cada integrante de la organización sea parte.

## Etapa 3: Creación del grupo ISO 9000.

Posterior a que todo el personal de la organización, conozca las razones del estudio y perciba la necesidad de su participación en el logro de la calidad por la etapa anterior, se prosigue a la creación del grupo ISO 9000; que constituye la selección del personal que participará directamente en el estudio por los diferentes equipos de la entidad.

Los especialistas se seleccionan por los conocimientos específicos y la calificación técnica, debido a su influencia e implicación en los resultados que se desean. A los efectos de este trabajo, se han considerado como requisitos para que una persona sea seleccionada especialista:

- Prestigio y profesionalidad reconocidos en la entidad.
- La representatividad de cada uno de los procesos claves que se les está realizando el diagnóstico.

Se definió que cada jefe de equipo de los procesos claves integraría, dicho grupo quedando conformado por:

Directora: Odalmis Martín Hidalgo.

Especialista de Calidad: Ladislen Hernández Morales.

Jefe de recepción hotelera: Yosbanis Urrutia Cárdenas.

Jefe de ama de llaves o regiduría de piso: Daymi Ortega García.

Jefe de animación y recreación: Liset González Pérez.

Maître: Juan Alberto Pérez González.

Chef de cocina: Arturo Román Vargas.

## Etapa 4: Análisis de la cultura de la organización en materia de calidad.

Con el objetivo de conocer las principales valores y creencias que están arraigadas en la organización en cuanto a la calidad, se aplicó la encuesta que aparece a los diferentes niveles, tomando como fuente las tesis de Jiménez (2011) y Bayo (2017).

Directivos: Director general.

Mandos intermedios: Jefes de equipos.

Obreros: Se tomó una muestra y se realizó la encuesta considerando la representatividad en cada uno de las áreas para un total del 50 %.

Los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los diferentes niveles de la organización fueron procesados obteniéndose los siguientes resultados:

Directivos. La alta dirección está orientada hacia la calidad y esto se demuestra en los resultados de la encuesta donde predomina con un 62.5 %.

Mando intermedio. En el mando intermedio la cultura está orientada hacia la calidad: un 62,5% plantean que la cultura está orientada hacia la calidad, un 25% plantea que la cultura es débil y un 12,5 % que la cultura de la organización no está orientada hacia la calidad.

Empleados. El 80% de los empleados consideran que la cultura está orientada hacia la calidad, perfil A y un 20% que la cultura es débil, perfil B.

Para caracterizar la cultura de calidad en la organización, es necesario profundizar en los valores y hábitos que la sustentan debido a la influencia de estos.

Valores positivos que se manifiestan en el hotel:

- Los trabajadores están comprometidos con la organización.
- Responsabilidad antes las tareas que deben cumplir.
- Existe una adecuada limpieza y organización.
- Los trabajadores pueden hacer las cosas bien para el logro de la calidad.
- El cliente es considerado un elemento esencial.

Valores negativos que se manifiestan en el hotel.

- No se estimula a trabajo en grupo.
- No siempre se toman en cuenta las opiniones de los obreros.

Hábitos que se manifiestan en la organización.

- Existe buena puntualidad al trabajo.
- Se trabaja para hacer las cosas bien desde la primera vez.
- Se trabaja sobre la base de prevenir los errores.
- Se recompensa a los trabajadores por los resultados.
- Existe el deseo de superarse para lograr mejores resultados.

Hábitos que no se manifiestan en la organización.

- No existe una total inclinación hacia la mejora continua.

Etapa 5: Diseño de las técnicas de diagnóstico.

Para la realización del diagnóstico es necesario utilizar técnicas que permitan determinar la situación de la organización con respecto a la gestión de la calidad. Para

el estudio externo se utilizará la guía para el análisis externo como fuente la tesis de Bayo (2017), y para el análisis interno la Lista de chequeo según NC ISO 9001:2015 como fuente la tesis de maestría de Parra (2017). Así como otras técnicas tales como: la entrevista, la encuesta a los clientes, la revisión de documentos, y la observación directa a los servicios, brindando la posibilidad de detectar los problemas y la orientación en las acciones de mejora.

Otras de las técnicas utilizadas, apoyándose en los resultados de los cuestionarios elaborados a partir de la guía según la NC ISO 9001: 2015 se realizó la matriz de impactos cruzados (DAFO) de los procesos claves determinándose la estrategia a seguir.

#### Etapa 6: Ejecución del diagnóstico.

En esta etapa, se aplicaron las guías para el análisis externo de la organización y la lista de chequeo planteada en la etapa anterior para conocer la situación real del hotel de la GCS y se detectaron las no conformidades recogidas en la tabla presentada en la Etapa 7: como parte del plan de mejora. Los resultados del diagnóstico externo, permitirán valorar el entorno de la organización y fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a la organización. Los resultados del diagnóstico interno permitirán conocer las fortalezas y debilidades que tiene el hotel respecto a la calidad de productos y servicios y la percepción de sus clientes.

#### Etapa 7: Análisis de los resultados.

En la presente etapa, se confeccionó el plan de mejoras que luego de haber diagnosticado el estado actual del Hotel Las Tunas y especificado la estrategia a seguir que es ofensiva, se procederá a puntualizar las acciones de mejora para lograr implementar la estrategia seleccionada que es ofensiva, y se confeccionara un plan con las principales medidas que ayudarán a mejorar la gestión de la calidad, en el menor tiempo posible, a partir de las insuficiencias detectadas.

### **Plan de mejora de la calidad para el diseño del Sistema de Gestión de Calidad en el Hotel Las Tunas.**

No conformidades	Medidas	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de culminación
No se cuenta con un SGC.	Aplicar metodología para implantar un SGC.	Director y Especialista de la calidad.	abril del 2023	diciembre del 2025
No se cuenta con toda la información necesaria para el SGC establecido por la norma.	Confeccionar y archivar la documentación exigida por la NC ISO 9001: 2015.	Especialista de la calidad.	mayo del 2023.	diciembre del 2024
Insuficiencias en el fregado y pulido de los utensilios y platos.	Mejorar el tiempo de prestación de los servicios gastronómicos en el restaurante Majibacoa.	Maître y Capitán del servicio gastronómico.	marzo del 2023	febrero del 2023

Los roles, responsabilidades y autoridades con respecto a la calidad no están definidos.	Capacitar al personal responsable del diseño, implementación y mantenimiento del SGC.	Director y Especialista de la calidad.	febrero del 2023	diciembre del 2023
No se evalúa el desempeño ni la eficiencia del SGC.	Planificar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora después de implantar el SGC para medir su desempeño.	Director y Especialista de la calidad.	Luego de implantado y certificado el SGC se realizará trimestral.	
No se realizan las auditorías internas relacionadas con el SGC.	Capacitar al personal que designe para realizar las auditorías internas del SGC.	Director	Junio del 2023	Noviembre del 2023
Las mejoras llevadas a cabo no incluyen mejorar el desempeño y la eficiencia del SGC, solo se refieren a la GC.	Precisar las mejoras que sean necesarias cuando se implemente el SGC.	Especialista de la calidad.	Revisiones periódicas cuando se tenga implantado el SGC.	

#### Etapa 8: Adiestramiento del personal.

Se conformó el plan de formación para todo el personal de la organización en función de las necesidades de adiestramiento detectadas y dar comienzo al adiestramiento del personal en coordinación con el Centro de Capacitación del Mintur de Las Tunas.

Validación del plan de mejora por método de expertos.

Se aplicó a los expertos una encuesta para conocer su opinión al respecto el plan propuesto. Se pudo constatar que las medidas propuestas dentro del plan de mejoras ayudarán a en un futuro poder, diseñar, implantar el SGC en el Hotel Las Tunas. Luego de analizado los resultados de las encuestas aplicada a los expertos, se pudo comprobar en un 90% que se aprueba la factibilidad de una propuesta de plan de mejoras, la cual se elaboró en función de elevar la eficacia de la gestión de la calidad del Hotel Las Tunas.

#### CONCLUSIONES

Se realizó el diagnóstico de la gestión de la calidad del Hotel Las Tunas, donde se realizó el análisis externo e interno de la organización y se aplicó la lista de chequeo basada en los requisitos de la NC ISO 9001:2015, que permitió detectar las no conformidades, que impiden la implantación de un SGC. En tal sentido, se diseñó el plan de mejoras y así sentar los cimientos para el diseño del SGC y posteriormente proceder a su implementación con perspectivas a certificar el Hotel, al lograr eliminar las deficiencias detectadas que impiden aumentar la satisfacción de los clientes.

## REFERENCIAS

- Bayo, A. (2017). *Propuesta de mejoras en la gestión de la calidad en los servicios en el Hotel Tunas* [tesis de grado]. Universidad de Las Tunas, Las Tunas, Cuba.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad (3era Edición)*. México: McGraw Hill.
- Jiménez, K. (2011). *Diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad en el Hotel Las Tunas de la Cadena ISLAZUL* [tesis de grado]. Universidad de Las Tunas. Las Tunas, Cuba.
- Macdonald, M. (2018). *Diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad en los procesos operativos en el Hotel Las Tunas* [tesis de grado]. Universidad de Las Tunas. Las Tunas, Cuba.
- Oficina Nacional de Normalización (NC). (2015). *Sistemas de gestión de la calidad—requisitos* [NC- ISO 9001: 2015]. La Habana: Cubaindustria. Recuperado de: [www.nc.cubaindustria.cu](http://www.nc.cubaindustria.cu)
- Parra, I.C. (2017). Sistema de gestión de la calidad en el Hotel Brisas Covarrubias, Cuba. *Ingeniería Industrial*, 0(035), 99-110. Recuperado de: [https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ingenieria\\_industrial/article/view/1793](https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ingenieria_industrial/article/view/1793)
- Partido Comunista de Cuba. (2017). *Plan Nacional de desarrollo económico y social hasta el 2030: Propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos*. La Habana: Editora Política.
- Ricardo, Y. (2010). *Diagnóstico para la Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad según las normas ISO 9000-2000 en el Hotel Miraflores* [tesis de grado]. Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.

## **LA DEFENSA CIVIL CUBANA PARA EL ENFRENTAMIENTO A LA COVID-19 Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO COMUNITARIO Y RURAL**

## **THE CIVIL DEFENSE CUBAN FOR THE CONFRONTATION TO THE COVID 19 AND HIS IMPORTANCE IN THE COMMUNAL AND RURAL DEVELOPMENT**

Idalberto Ramírez Guisado, [idalbertorg@ult.edu.cu](mailto:idalbertorg@ult.edu.cu)

Rolando Borrero Rivero, [rolandobr@ult.edu.cu](mailto:rolandobr@ult.edu.cu)

Amara Morales Cordero, [moralescorderoamara@gmail.com](mailto:moralescorderoamara@gmail.com)

### **RESUMEN**

En este artículo se analizan los antecedentes teóricos y empíricos del surgimiento y desarrollo del Sistema de Defensa de Civil en Cuba. Se valora los elementos que la identifican como prioridad para la protección de las personas y sus bienes, así como la infraestructura social, la economía y los recursos naturales ante los peligros de desastres, consecuencias del cambio climático, enfermedades y la guerra, con énfasis en la actual pandemia que azota a la humanidad. En tal sentido, se utilizaron métodos teóricos como análisis-síntesis, histórico-lógico y revisión documental que posibilitaron la sistematización teórica acerca de las principales categorías relacionadas con la Defensa Civil, su significación para salvaguardar vidas humanas, proteger los recursos del Estado, así como la identificación de los elementos claves que favorecen el éxito del Sistema de Defensa Civil cubano. En consecuencia, el presente material tiene la finalidad de contribuir a incentivar la educación ciudadana y su toma de conciencia ante la necesidad de identificar y evaluar con la mayor profundidad y objetividad posibles, los factores de peligro, vulnerabilidades y riesgo que amenazan la supervivencia humana, así como la determinación de los elementos de planificación necesarios para enfrentarlos. Su alcance y actualidad se significa a partir de su contribución al desarrollo de la conciencia ciudadana en la comprensión de que un país con pocos recursos pueda reducir los riesgos de desastres y mejorar sus propias capacidades para cumplir con las cinco prioridades del Marco de Acción de Hyogo. El estudio realizado demuestra la pertinencia de la investigación.

**PALABRAS CLAVES:** Sistema de Defensa Civil, prevención de riesgo de desastres, cambio climático, pandemia

### **ABSTRACT**

This paper analyzes the background, emergence and development of the Civil Defense System in Cuba. The elements that identify it established as a priority for the protection of people and their assets, as well as the social infrastructure, the economy and natural resources in the face of the dangers of disasters, consequences of climate change, diseases and war, are valued, with emphasis in the current pandemic that plagues humanity. This material has the purpose of contributing to encourage citizen education and awareness of the need to identify and evaluate, with the greatest possible depth and objectivity, the danger factors, vulnerabilities and risk that threaten human survival, as well as determine the necessary planning elements to face them. In this sense, the importance of the role of the Civil Defense to safeguard human lives and State resources is signified, by better recognizing the key elements that have allowed the

successes of the Cuban Civil Defense System. In this way, it contributes to the understanding that a country with few resources can reduce disaster risks and improve its own capacities to comply with the five priorities of the Hyogo Framework for Action and thus reduce losses caused by disasters. The study carried out demonstrates the relevance of the research by revealing the high level of preparation that exists in the country to face pandemics such as Covid 19.

**KEY WORDS:** Civil Defense System, disasters risk prevention, climate change, pandemic

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años el número de desastres se ha incrementado. También los daños causados de una manera vertiginosa, consecuencia de una cada vez mayor vulnerabilidad de importantes grupos poblacionales, que por la misma pobreza o huyendo de ella, se han ido ubicando en sitios de alto riesgo y pocos seguros. Es así que, son mayoritariamente los pobres quienes pagan el precio del incremento de los desastres y de las consecuencias del cambio climático.

El objetivo que se persigue en esta investigación permite valorar los elementos históricos relacionados con el surgimiento y desarrollo del Sistema de Defensa Civil en Cuba (en lo adelante, SDC) así como la gestión del conocimiento en la prevención y enfrentamiento a la Covid-19 como parte del Proyecto Tunas Vida. La investigación y puesta en práctica del conocimiento y experiencias acumulados por el país en función de la reducción de desastres fortalecerá el Sistema de la Defensa Civil de la nación.

Se emplearon métodos teóricos que permitieron conocer la evolución y desarrollo de la Defensa Civil de Cuba y su situación actual ante la pandemia de la Covid-19 y realizar un estudio detallado a partir de documentos normativos emitidos por el Ministerio de las Fuerzas Armadas y el Estado Mayor Nacional de la Defensa Civil, que sirven de sustento a los expuesto en el presente artículo. En consecuencia, se compiló información dispersa sobre el surgimiento y desarrollo de la Defensa Civil y su funcionamiento en la actual situación que vive el país. La observación, por su parte, posibilitó constatar el estado real de la contribución de la Defensa Civil de Cuba al enfrentamiento exitoso de la Covid-19.

Desde el triunfo de la Revolución Cubana, los Estados Unidos de América (EUA) ha desatado una permanente agresión- concebida como política de Estado- contra Cuba, en la que se manifiesta una variedad de acciones económicas, políticas, diplomáticas, psicológicas, mediáticas, biológicas y militares, de carácter hostil y terrorista.

Al fundarse las Milicias Nacionales Revolucionarias (MNR), en 1960, surge también la Organización de Milicias Industriales (OMI) para proteger las industrias intervenidas e impedir los actos de sabotaje perpetrados por la contrarrevolución, con el auspicio de las Agencias de Inteligencia de los Estados Unidos de América.

Presidida por el entonces Ministro de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, comandante Raúl Castro Ruz, el 31 de julio de 1962, tiene lugar una reunión con la asistencia de las máximas autoridades de los gobiernos de las seis provincias y los 126 municipios, según la División Político Administrativa entonces existente, para analizar las tareas de protección de la población y de la economía, que debían cumplirse en

función de contrarrestar las agresiones en medio del asedio imperialista a la Revolución y crear una organización, que en sus inicios, fue nombrada como “Defensa Popular”. Esta tendría como misión principal la defensa y protección de las empresas nacionalizadas, la población, las tierras y las propiedades del pueblo.

El ciclón Flora ocurrió entre el 4 y el 8 de octubre de 1963, sus consecuencias fueron analizadas e impulsaron la organización de la incipiente Defensa Civil. Casi tres años después, el 11 de julio de 1966, es promulgada la Ley No 1194, mediante la cual quedaron oficializadas las estructuras de la Defensa Civil y el Consejo Nacional de la Defensa Civil.

El 27 de noviembre de 1976, se aprobó por el Consejo de Ministros la Ley No. 1316 “Sobre el perfeccionamiento de la Estructura Organizativa de la Defensa Civil”, coincidiendo con la creación de los Órganos Locales del Poder Popular y la nueva división político-administrativa. El 21 de diciembre de 1994 la Ley No. 75 “Ley de Defensa Nacional”, en la que se establecen los principales postulados de la Defensa Civil. En dicha Ley se define que:

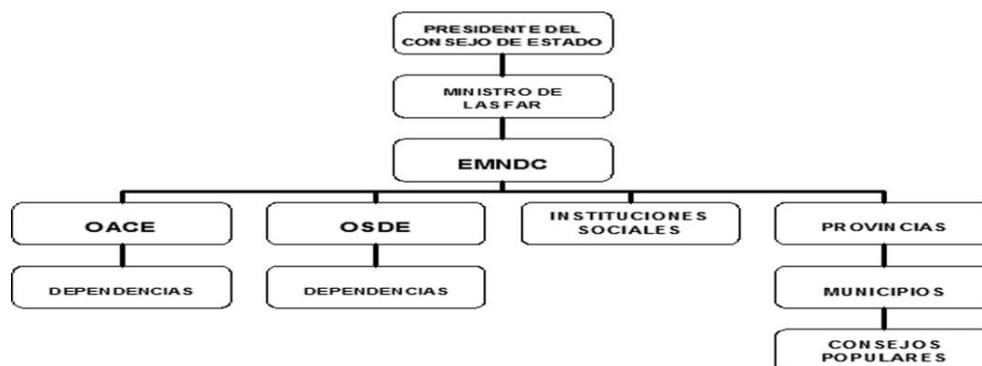
La defensa civil cubana constituye un sistema de medidas defensivas de carácter estatal, llevadas a cabo en tiempo de paz y durante situaciones excepcionales, con el propósito de proteger a la población y la economía nacional contra los medios de destrucción del enemigo y en los casos de desastres naturales u otros tipos de catástrofes, así como de las consecuencias del deterioro del medio ambiente. (FAR, 1994, p.28)

El 8 de mayo de 1997, es promulgado por el Consejo de Estado, el Decreto Ley No. 170 del Sistema de Medidas de Defensa Civil, en el que se define entre los principales aspectos, el papel y lugar de los órganos y organismos estatales, las entidades económicas e instituciones sociales en relación con el cumplimiento de las medidas de defensa civil.

Mientras que, en el año 2010, tras las afectaciones provocadas por los huracanes Charlie e Iván, se produjo un minucioso análisis y como resultado, se emitió la Directiva No.1 del Vicepresidente del Consejo de Defensa Nacional para la Planificación, Organización y Preparación del país para situaciones de desastres.

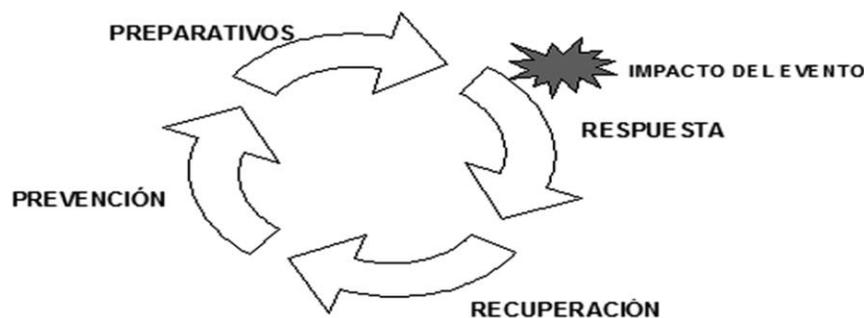
En este documento se define un importante cambio conceptual del accionar logrando: “un tránsito del enfrentamiento a los peligros a una visión integral en la gestión de la reducción de desastres, incorporando las cuatro etapas; Prevención, Preparativos, Respuesta y Recuperación, concatenadas en un ciclo, conocido como ciclo de reducción de desastres” (FAR, 2010, p.10). Establece a su vez, los documentos normativos y metodológicos acerca de la reducción de desastres.

Figura 1. Estructura del Sistema de Defensa Civil Cubano



Su principal misión consiste en organizar y planificar las acciones que comprende el ciclo de reducción de desastres, ante todos los peligros apreciados en nuestro país.

Figura 2. Ciclo de reducción de desastres de Cuba.



### Consideraciones sobre la gestión para la reducción de riesgos

Apoyado en su marco legal y las capacidades institucionales, Cuba a través del Sistema de Defensa Civil, ha desarrollado instrumentos y herramientas que permiten no solo determinar el riesgo de desastres, sino elaborar un conjunto de acciones para prevenirlas, estar preparados y dar una respuesta eficaz ante los peligros naturales.

La Directiva No. 1 del Presidente del Consejo de Defensa Nacional para la reducción del riesgo de desastres, establece también, el carácter obligatorio de los estudios de reducción de riesgo de desastres como uno de los elementos de partida para la elaboración de los planes de reducción de desastres territoriales. En tal sentido, son definidos varios documentos rectores que incluyen como contenidos una guía para la realización de los estudios de riesgos, elaborada por el Estado Mayor Nacional de la Defensa Civil, y una metodología para la estimación del riesgo, confeccionada por el Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente con la participación de varias instituciones científicas del país.

Los materiales elaborados y legislados permiten a cada territorio, organismo, empresa e institución determinar sus riesgos de desastres y elaborar su plan de reducción. La

novedad en Cuba es que un territorio conforma de manera permanente, basado en sus capacidades, un grupo multidisciplinario e intersectorial para realizar estos estudios

Los Centros de Gestión para la Reducción de Riesgos (CGRR), tienen la misión de facilitar como actividad fundamental la Defensa Civil en Cuba, la que tiene entre sus estrategias de trabajo la creación de centros de gestión para la reducción de riesgos, priorizándose aquellos municipios, que como resultado de un estudio nacional, se han identificado como los más vulnerables.

La Defensa Civil ha establecido como un requerimiento en los municipios donde se crean CGRR, la implementación de los Puntos de Alerta Temprana (PAT). Estos se destinan a comunidades de 300 o más habitantes con probabilidades de quedarse incomunicados en caso de algún evento de peligro, o que tienen una mayor incidencia de peligros naturales y de otros orígenes. Los PAT son responsabilidad de los presidentes de los Consejos Populares donde se encuentran enclavados, los cuales cuentan con el apoyo de los miembros de la comunidad para operar su equipamiento.

Los Sistemas de Alerta Temprana (SAT) en Cuba, son uno de los elementos de mayor efectividad en la estrategia nacional de reducción de riesgo de desastres. Ellos juegan un papel importante al minimizar pérdidas de vidas humanas y económicas ante el impacto de peligros naturales predecibles.

Los sistemas de vigilancia tienen un rol fundamental dentro del Sistema de Alerta Temprana, pues constituyen el primer componente de dicho engranaje, y permiten analizar la situación, fundamento de las estrategias y medidas de protección, así como de la optimización, exigencia, planificación, ejecución, dirección, ajuste, control y evaluación de éstas. Deben además, realizar la alerta temprana para la toma de medidas preventivas y preparación; predecir e identificar cambios que puedan ocurrir en la evolución y los patrones normales de la situación; detectar la aparición de fenómenos anormales, enfermedades y plagas nuevas y emergentes; identificar peligros y realización de estudios de riesgos; orientar las investigaciones; perfeccionar los registros o los sistemas de información en calidad y cobertura y definir o reorientar acciones, políticas y planes.

### **El enfrentamiento preventivo a la Covid-19 desde la Defensa Civil en Cuba. Experiencia cubana de las medidas implementadas**

El virus SARS-CoV-2 como causa de la enfermedad de la Covid-19, se transmite por el aire, ya que es estable en aerosoles, como en las superficies, durante varias horas e incluso días. Los profesionales sanitarios aconsejan precauciones similares a las que se recomiendan con otros virus respiratorios, es decir, evitar el contacto con los infectados; no tocarse los ojos, la nariz, ni la boca; permanecer en casa si se está enfermo; cubrirse con una mascarilla o nasobuco y limpiar y desinfectar los objetos y superficies habitualmente.

Los síntomas más habituales que identifican su presencia en el organismo humano son: fiebre, tos seca, cansancio, molestias, cefalea, dolor de garganta, diarrea, conjuntivitis, pérdida del sentido del olfato o del gusto, erupciones cutáneas o pérdida del color en los dedos de las manos o de los pies. Los síntomas graves en que se manifiesta son: dificultad para respirar o sensación de falta de aire, dolor o presión en el pecho e incapacidad para hablar o moverse.

Para evitar el contagio la mejor medida es quedarse en casa, no tocarse los ojos, evitar el contacto de las manos con la nariz y la boca, usar la solución a base de cloro y agua o solución de alcohol para el lavado de las manos, usar nasobuco, evitar las aglomeraciones de personas, no saludarse de contacto con los labios o manos.

Con el propósito de garantizar la salud y evitar la propagación de la enfermedad de forma incontrolable, en Cuba, se establecieron protocolos de seguridad para los procesos aduanales. Así, los residentes cubanos que ingresaron al país deberían cumplir aislamiento por un período nunca menor a 14 días, en su momento fueron habilitados centros sanitarios para ello. Se ofreció variada y sistemática información al viajero que arribó al país, así como a los familiares que lo hospedaron. Se procedió también a la desinfección de naves, locales y equipajes. Los viajeros fueron llevados directo a los centros de aislamiento, en ómnibus seleccionados y controlados evitando las concentraciones de familiares en los aeropuertos. Se autorizaron solo por causas humanitarias u otras razones de peso mayor, los turistas que aún permanecieron en los hoteles durante la pandemia, declarados en cuarentena con prohibición de salida de esas instalaciones.

Con respecto a las gestiones de distribución, compra y venta de productos de aseo, alimentación y medicamentos a la población, se establecieron protocolos de prevención y propagación de la enfermedad. Se realizaron ventas normadas, se regularon y controlaron las colas y gestiones de compras en los mercados, evitando desórdenes y se incentivaron los servicios a domicilio y de mensajerías incluso por farmacias y restaurantes. Fueron suspendidas las transportaciones interprovinciales, por ómnibus, trenes, aviones y mediante transportistas privados.

Se analizó cómo reordenar el transporte urbano, reforzando el control policial en las calles y otros centros evitando enfermos ambulantes por la ciudad, como medida para contribuir con el cumplimiento de las medidas por la ciudadanía. Fueron cerrados centros de recreación nocturna, piscinas, gimnasios y se limitó la realización de actividades recreativas colectivas y familiares. Fueron suspendidos los servicios de hotelería y turismo, que también aplicaron para el sector no estatal, y en toda actividad comercial se tuvo el cuidado de conservar un metro y medio de distancia entre los clientes con su debida mascarilla o nasobuco.

Por su parte, el curso escolar se reinició inicialmente de forma online o semipresencial en los distintos niveles de educación y se planificaron escalonadamente variantes de semipresencialidad, bajo condiciones de vigilancia epidemiológica. Finalmente, se establecieron variantes de inicio y fin del curso escolar según las circunstancias y situación epidemiológica de cada provincia. Se adoptaron diferentes variantes de calendario escolar tanto para el curso diurno como para el curso por encuentro en las universidades cubanas.

### **Etapas de alerta epidemiológica y acciones esenciales implementadas por el SDC**

Durante la etapa de la Covid-19 se establecieron por el Minsap, de conjunto con la Sistema de Defensa Civil en Cuba, distintas etapas:

Etapa pre-epidémica (Fase I): No se reportan casos confirmados del Nuevo Coronavirus (2019-ncov) o “Neumonía de Wuhan” o los que se notifican son viajeros procedentes de países afectados o son casos locales estrechamente vinculados a los primeros.

Acciones: Reforzamiento de las medidas integrales de Control Sanitario Internacional; estricto control de viajeros que arriban desde el exterior, especialmente desde las zonas afectadas, en todos los puntos de entrada; vigilancia epidemiológica reforzada en la red nacional de salud, sobre viajeros nacionales y extranjeros durante los 10 días posteriores al arribo. Ingreso, estudio y confirmación diagnóstica del 100 % de los casos sospechosos en condiciones de aislamiento respiratorio; realización del control de foco, que incluye estudio y seguimiento de contactos estrechos; preparación de la población en temas de higiene personal y comunitaria sobre las medidas de prevención de la enfermedad; control de la vigilancia epidemiológica reforzada en la red nacional de salud sobre el comportamiento de la Influenza estacional y otros eventos relacionados.

Etapa de transmisión autóctona limitada (Fase II): Se confirman casos del Nuevo Coronavirus o “Neumonía de Wuhan” en los que no se ha podido establecer nexo con viajeros procedentes de zonas afectadas y están limitados a conglomerados pequeños en una localidad del país o institución.

Acciones: Mantener el cumplimiento de las medidas de la etapa anterior. Reforzamiento de las medidas de CSI que incluye estricto control de viajeros que arriban desde el exterior, especialmente desde las zonas afectadas, en todos los puntos de entrada; vigilancia epidemiológica reforzada en la red nacional de salud sobre los viajeros cubanos y extranjeros durante los 14 días posteriores a la salida de un área o país en transmisión; ingreso del 100 % de los casos sospechosos, en condiciones de aislamiento, vigilancia y aislamiento de los contactos familiares y no familiares, según criterio epidemiológico.

Etapa epidémica (Fase III): Se detectan y confirman casos del Nuevo Coronavirus o “Neumonía de Wuhan” en las que no se establece nexo con viajeros, aparecen en diferentes localidades del territorio nacional y ocurren de manera sostenida.

Acciones: Se mantienen las medidas de las etapas anteriores reforzadas y medidas de contención general con participación de todos a los Organismos de la Administración Central del Estado; desarrollo de campaña intensiva de comunicación social, reforzando mensajes sobre las medidas higiénicas personales y universales; búsqueda de atención médica de las personas consideradas de riesgo; ingreso hospitalario de las personas con manifestaciones clínicas moderadas a severas o personas con factores de riesgo según definiciones.

El nuevo plan de enfrentamiento a la Covid-19 quedó estructurado en tres etapas. Etapa epidémica: Fase de transmisión autóctona limitada y Fase de transmisión comunitaria. Etapa de recuperación: Fase 1, Fase 2 y Fase 3 y Etapa de nueva normalidad.

Etapa epidémica: Fase de transmisión autóctona limitada: Se detectan y confirman casos de Covid-19 en los que se establecen nexos epidemiológicos. Aparecen casos en diferentes localidades de un territorio, de manera limitada.

Fase de transmisión comunitaria: Se detectan y confirman casos de Covid-19 en los que no se establecen nexos epidemiológicos. Se diagnostican casos en diferentes localidades de un territorio, de manera dispersa y sostenida. (Ministerio de Salud Pública, 2020).

### **Medidas implementadas para la etapa de nueva normalidad**

El distanciamiento físico se trató como una medida elemental que hubo que imponerla en lugares cerrados y públicos; se intensificó la prohibición de la entrada de personas con síntomas respiratorios a los centros de trabajo y escuelas; se prohibió todo tipo de entrada al país de personas con síntomas sugerentes a la Covid-19, en su lugar también debían portar los resultados de un examen negativo al Covid-19. Los casos detectados como sospechosos o positivos al test rápido, fueron remitidos inmediatamente a un centro de salud y aislados consecuentemente. Se estableció como medida preventiva, de carácter obligatorio, la desinfección de las manos y las superficies en cada centro de trabajo, institución pública, hospitales, transporte y escuela. Se extremaron las medidas de seguridad a los trabajadores que por sus funciones, estuvieran expuestos a contraer la pandemia, garantizando su protección con los medios de seguridad.

### **CONCLUSIONES**

El presente trabajo permitió profundizar en el Plan de Reducción de Desastres para casos de pandemia en Cuba, demostrando la importancia de que cada entidad e institución del país cuente con este plan a fin de reducir a la mínima expresión la pérdida de vidas humanas y recursos materiales por esta u otras causas.

El Sistema de Defensa Civil de Cuba, ha evolucionado, se ha fortalecido con la incorporación de las experiencias derivadas de cada evento de desastre que se ha afrontado, se ejemplifica su despliegue en el enfrentamiento a la Covid-19 y demuestra la validez del todo el potencial científico que tiene el país para prevenir tales riesgos y desastres, al hacer suyas las palabras enunciadas por el Comandante en Jefe Fidel Castro al referir que: “El futuro de nuestra Patria tiene que ser necesariamente un futuro de hombres de ciencia” (Castro, 1960, p.3).

### **REFERENCIAS**

- Castro, F. (15 de enero de 1960). *Discurso pronunciado en Acto Nacional por el Día de la Ciencia en Cuba*. La Habana: Editorial Política. Recuperado de: <http://www.cubahora.co.cu>
- Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias. (2010). *Directiva No.1 del Consejo de Defensa Nacional: Planificación, Organización y Preparación del país para situaciones de desastres*. La Habana: CDN
- Consejo de Estado. (1997). Decreto Ley No. 170: Sistema de Medidas de Defensa Civil. *Gaceta Oficial de la República de Cuba* No.16 Ordinaria.
- Consejo de Estado. (1966). *Ley No 1194: Estructuras de la Defensa Civil y el Consejo Nacional de la Defensa Civil*. La Habana: Consejo Nacional de la DC.
- Consejo de Estado. (1976). *Ley No. 1316: Sobre el perfeccionamiento de la Estructura Organizativa de la Defensa Civil*. La Habana: Consejo Nacional de la DC.
- Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias. (1994). *Ley No. 75 de la Defensa Nacional*. La Habana: Centro de Información para la Defensa.

Universidad, conocimiento e innovación para el desarrollo sostenible  
Editorial Académica Universitaria. Volumen V 978-959-7272-07-6

Ministerio de Salud Pública. (17 de junio de 2020). *Tabloide Especial para la Etapa de Recuperación post Covid-19. Medidas a implementar en sus tres fases*. La Habana: Editora Política.

Organización de Naciones Unidas. (2004). *Marco de Acción de Hyogo 2005-2015*. Secretaría Interinstitucional de la Estrategia Internacional para la Reducción de Desastres de las Naciones Unidas. Hyogo: EIRD/ONU. Recuperado de: <http://www.unisdr.org/hfa>

## **PROCEDIMIENTO PARA LA ORGANIZACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO EN UNIDADES EMPRESARIALES DE MANTENIMIENTO Y CONSTRUCCIÓN LAS TUNAS**

### **PROCEDURE FOR THE ORGANIZATION OF THE PRODUCTION PROCESS IN MAINTENANCE AND CONSTRUCTION BUSINESS UNITS LAS TUNAS**

Francisco Bermúdez Laguna, [frank@ult.edu.cu](mailto:frank@ult.edu.cu)

#### **RESUMEN**

La administración como ciencia, contempla la organización como concepto y función que incluye el diseño e implementación de procedimientos organizativos y su influencia en la gestión de los procesos productivos y de servicios. Los métodos teóricos empleados permitieron la realización de un estudio teórico para revelar y asumir la gestión del proceso productivo como objeto investigado, con definiciones y consideraciones metodológicas en la concepción de procedimientos, que fundamentan el aporte de la investigación. Se propone como objetivo el diseño de un procedimiento para la organización del proceso productivo de mantenimiento y construcción en Las Tunas, con herramientas prácticas para el correcto manejo de los procesos que componen la organización empresarial, dando respuesta a un diagnóstico que se confirma en la caracterización de la Unidades Empresariales de Base (UEB). El procedimiento propuesto, permite la organización del proceso productivo, de manera que contribuya el cumplimiento de los planes de producción, logrado mediante un intenso trabajo participativo, con los principales actores, protagonistas de la propuesta a distintos niveles de organismos e instituciones provinciales y municipales. Se evaluó la pertinencia de este aporte y su definitiva aprobación en el sector de estudio.

**PALABRAS CLAVES:** organización empresarial, gestión, proceso productivo.

#### **ABSTRACT**

Management as a science, contemplates the organization as a concept and function that includes the design and implementation of organizational procedures and their influence on the management of productive and service processes. The theoretical methods used allowed the realization of a theoretical study to reveal and assume the management of the productive process as the object under investigation, with definitions and methodological considerations in the conception of procedures, which support the contribution of the research. It is proposed as an objective the design of a procedure for the organization of the productive process of maintenance and construction in Las Tunas, with practical tools for the correct management of the processes that make up the business organization, responding to a diagnosis that is confirmed in the characterization of the Base Business Units (UEB). The proposed procedure allows the organization of the productive process, so as to contribute to the fulfillment of the production plans, achieved through an intense participative work, with the main actors, protagonists of the proposal at different levels of provincial and municipal organizations and institutions. The relevance of this contribution and its definitive approval in the study sector were evaluated.

**KEY WORDS:** business organization, management, production process.

## **INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones empresariales constituyen las células fundamentales de la economía. Toda empresa está inmersa en un determinado entorno que evoluciona y está sometido a un permanente cambio, el que a su vez le propicia condiciones tanto en sus relaciones con los proveedores, competencia, clientes, personal y otros.

La dirección y la gestión de las organizaciones ha sido una de las temáticas que, a nivel académico y empresarial, ha generado mayor cantidad de conceptualizaciones y numerosos puntos de vista durante décadas. Esta es tratada desde diferentes enfoques y sigue siendo un aspecto en el que se asumen posiciones divergentes en el tiempo.

Cuba ha apostado por elevar la efectividad del sistema empresarial, por consiguiente, su economía. Es por ello, que se han llevado a cabo procesos encaminados a fortalecer la innovación y desarrollo como factores determinantes de la gestión organizacional.

La organización es una función esencial de la gestión y dirección de la producción, a través de ella, las organizaciones productivas establecen la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento, con sus principios y herramientas. Se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad, se definen las funciones, deberes y las dependencias de las personas o grupos de personas.

Las Unidades Empresariales de Mantenimiento y Construcción (en lo adelante, UEMC) en los municipios de Las Tunas, tienen como misión: la construcción, diseño, remodelación de obras de arquitectura y sociales, la producción y comercialización de productos y materiales de construcción con calidad, capaces de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, con alta profesionalidad, eficiencia y eficacia.

Estudios de organización del trabajo y auditorías realizadas, así como resultados de diagnósticos como parte de la presente investigación, permiten declarar la existencia de un problema científico relacionado con las insuficiencias en el proceso productivo, que limitan el cumplimiento del plan de producción. En consecuencia, se plantea como objetivo, diseñar un procedimiento para la organización del proceso productivo de las Unidades Empresariales de Mantenimiento y Construcción de Las Tunas.

Para dar cumplimiento al objetivo, se desarrollaron diversas tareas, entre ellas: fundamentar teóricamente la gestión del proceso productivo y su organización; caracterizar desde la gestión del proceso productivo y su organización en este sector; diseñar un procedimiento para la organización del proceso productivo y valorar la pertinencia del procedimiento propuesto.

El aporte práctico-metodológico de la investigación se concreta en el procedimiento diseñado, que contiene herramientas prácticas para el correcto manejo de los procesos que dependen de la organización de la producción y que contribuyen a lograr el cumplimiento de los planes de producción.

### **Fundamentación teórica de la gestión del proceso productivo y su organización**

Se parte de los fundamentos de la gestión del proceso productivo, con énfasis en la organización como función de dicha gestión. Según Restrepo (2014), al realizar un estudio y, en consecuencia, una breve síntesis de la evolución histórica de la

producción, afirmar como un antecedente que, desde la prehistoria el hombre se preocupó por satisfacer sus necesidades básicas. Con este propósito, se valió de procedimientos aplicados a la agricultura y a la caza, primero se limitó a la utilización de un esfuerzo manual directo; para posteriormente incorporar herramientas que hicieran más funcional el trabajo. Así surgieron las primeras herramientas que luego se fueron perfeccionando.

Con el aumento de la producción y la apropiación de su excedente por un grupo privilegiado de hombres, se dan las premisas para la división de la sociedad en clases sociales, donde la producción fue un elemento fundamental para el desarrollo de la especie humana. (Acevedo, 2017, p.18)

Numerosos autores han conceptualizado teóricamente el proceso productivo o de producción como indistintamente lo llaman. Bautista y Llovera (2016), lo asumen como un sistema que sirve para transformar una combinación de entradas en una o más formas de salida.

La proliferación de inventos en un periodo relativamente corto en relación a la historia precedente, es lo que ha sido llamada la Revolución Industrial entre los siglos XVIII y XIX. Esta permitió la concepción de maquinarias e ingenios que posibilitaron aumentos progresivos en la producción, al transformar las materias primas, agilizar el transporte y las comunicaciones e hizo posible la especialización del trabajo, condiciones básicas y con ello, el surgimiento del capitalismo como formación económico social. En el socialismo surgido en el siglo XX, la producción cumple el papel de satisfacer las necesidades siempre crecientes de la población (Buffa, 1992, p. 34).

En la actualidad, la globalización, la competencia e interdependencia de las economías, marcan el ritmo de las producciones, para la satisfacción del cliente, lo que ha sido posible por la propia evolución aparejada a los enfoques teóricos sobre esta materia, marcados por importantes eventos sociopolíticos.

Para Napoleoni (2011), la producción no es más que el empleo de bienes económicos con el propósito de transformarlos en otros bienes de mayor valor. Mientras que, el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (1982) plantea que la producción es la acción de producir, cosa producida, modo de producirse, suma de los productos del suelo o de la industria.

A modo de resumen, la producción, según estas definiciones, integra varios elementos del concepto de proceso productivo, el que debe ser gestionado. Por tanto, el proceso productivo, se valora como la forma en que una serie de insumos se transforman en productos, mediante la participación de una determinada tecnología, combinación de mano de obra, maquinaria, siendo un conjunto de operaciones, que mediante recursos técnicos y humanos, transforman la materia prima en un producto. Esta puede realizarse de manera artesanal o industrial.

Es además presentada como una forma de gestión encargada de garantizar la efectiva y eficiente utilización de los recursos materiales, humanos y financieros, puestos a disposición de una entidad para cumplir con el objetivo y encargo para la cual fue creada. Para asegurar una adecuada gestión de la producción, es preciso apoyarse en una serie de principios, entre los que se destaca: la división del trabajo; disciplina; unidad de mando; subordinación de los intereses particulares a los generales;

remuneración proporcional a los resultados como principio de equidad. Si bien la gestión del proceso productivo en sentido general, brinda una idea integral de ese proceso, se hace necesario acometer un estudio teórico de su organización.

En la actualidad, la palabra organización se utiliza generalmente para designar una empresa o grupo funcional, un negocio o para designar al proceso de organizar la producción, es decir, la manera en que se dispone el trabajo y los recursos de una entidad que le permite alcanzar las metas exitosamente.

En este mismo orden, merece especial atención la función de organización que ayuda a crear un ambiente propicio para la actividad humana. En tanto, se refiere a la forma en que las actividades se distribuyen para su mejor ejecución, delegándose la autoridad y la responsabilidad, además de coordinar las relaciones entre los grupos o departamentos. Por tanto, se concibe como un modo para alcanzar la realización exitosa de cualquier actividad. Según Stoner (1996):

La organización es el proceso de integrar los recursos de forma que se logren los objetivos planificados con la máxima calidad y menor costo posible. Consiste en buscar las mejores formas de combinar armónicamente, las relaciones que se producen entre los recursos y a su vez, relacionarlos con el entorno (p.346).

Por su parte, Koontz (2013) lo define como: “el proceso en el que se agrupan las actividades para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo una persona con autoridad necesaria para supervisar y coordinar en sentido vertical y horizontal toda la estructura” (p. 241).

Mientras que Bautista y Llovera (2016), lo conceptualizan como una disciplina que se preocupa por la definición de las estructuras de los sistemas productivos, que incluyen personas, conocimientos, medios y normas, así como el conjunto de operaciones que se ejecutan para obtener y transformar productos. También Taccone (2016) ve en la organización, la coordinación de distintos factores materiales y humanos que se disponen en función de lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Para Borrero (2014) la organización se puede concebir como “la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los recursos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetos señalados” (p.7)

Estos fundamentos teóricos permiten aseverar que la gestión de la producción es un proceso integrado de acciones para que el recurso humano pueda, con los medios de los que dispone, transformar recursos de entradas en bienes y servicios útiles, en un proceso de transformación de los recursos de entradas. Que la organización como función de dirección, también implica establecer una estructura intencional de los papeles que desempeñan las personas y se dirige a ordenar y armonizar los recursos humanos, materiales y financieros que se disponen para el cumplimiento de los objetivos propuestos. (Bermúdez y Calderón, 2010)

## **Caracterización de las Unidades de Mantenimiento y Construcción en los municipios Las Tunas**

Las Unidades Empresariales de Base de Mantenimiento y Construcción se subordinan a la Empresa Mantenimiento y Construcción de la provincia de Las Tunas.

Su objeto social consiste en brindar servicios de construcción civil y montaje de obras nuevas, edificaciones e instalaciones; demolición; desmontaje; remodelación; restauración; reconstrucción y rehabilitación de edificaciones, instalaciones y otros, así como la reparación y mantenimiento de obras del teatro de operaciones militares (TOM), reparación y mantenimiento de viales, comercializan materiales de la construcción.

Su Misión está dirigida a construir obras arquitectónicas y sociales, producir, comercializar productos y materiales de construcción con óptima calidad, capaces de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes es ser una empresa de referencia en el sector de la construcción, lograr la preferencia de sus clientes del territorio, alcanzar los estándares de calidad y eficiencia en los servicios que brinda.

Su fuerza laboral está distribuida bajo la dirección de cuadros ejecutivos, donde se encuentran directores, técnicos, que incluyen jefes de áreas, trabajadores de servicio, y operarios. Esta estructura funcional se caracteriza por estar presidida por la dirección de la UEB en el ápice estratégico de la organización, a la cual se subordinan las áreas de trabajo con sus respectivos jefes.

Estas unidades han evolucionado en el tiempo en su estructura y funciones y a pesar de haber avanzado, aún subsisten limitaciones e insuficiencias que requieren de un tratamiento y atención priorizada, entre ellas:

- No se explota en su totalidad la división del trabajo para el logro de resultados que tienen un propósito común.
- Falta sistematización, análisis y toma de decisiones para la dirección ordenada y armonizada de los recursos humanos, materiales y financieros.
- Se precisa mayor combinación de habilidades directivas, posibilidades técnicas, experiencias laborales, recursos y otros que permitan mejores resultados.
- Se debe fortalecer la asignación a cada grupo de trabajo con las personas con la autoridad necesaria para supervisar y coordinar la estructura productiva y los niveles la responsabilidad de todos los trabajadores.
- Se requiere de mayor nivel de coordinación, para la vinculación de todas las áreas, con mecanismos para integrar actividades de forma más eficiente.

Como se observa, en el diagnóstico realizado, se evidencia que existen insuficiencias en la organización del proceso productivo, resultando un problema poco estudiado en las unidades empresariales del sector de la construcción.

## **Procedimiento para la organización del proceso productivo en la Unidades Empresariales de Mantenimiento y Construcción de Las Tunas**

Objetivo: facilitar la organización del proceso productivo, que permita cumplir su misión, con mayor aporte al desarrollo local de los municipios de Las Tunas.

Principios que asume el procedimiento: preparación continua e integral de los actores; carácter sistémico que interrelacione a todas las etapas y pasos; que responda a las necesidades e insuficiencias detectadas; flexibilidad en sus acciones o pasos, se reajustan, suprimen o promueven nuevos; pleno acceso a todos los trabajadores; autoevaluación permanente.

Estructura del procedimiento: cuenta con cuatro etapas y nueve pasos, relacionados con enfoque sistémico, cada etapa cuenta con su objetivo, responsable y participantes. Cada paso cuenta con responsable, participantes, métodos a emplear y etapa de cumplimiento.

Etapas: Diagnóstico y preparación de la organización de la producción.

Objetivo: Diagnosticar insuficiencias organizativas de acuerdo en el plan de producción aprobado para el año, determinando los aspectos que necesitan acciones de organización específicas.

La etapa permite a la máxima dirección de las UEB, conocer qué elementos de organización de la producción necesitan acciones para cumplir el plan de producción.

Responsable: Directores de UEB. Participantes: Consejo Dirección de las UEB.

Métodos de trabajo: de diagnóstico, aplicando encuestas y entrevistas, y luego el análisis de los resultados mediante una comisión de trabajo designada, a través de dinámica de grupo u otra técnica.

Paso 1.1. Diagnóstico de la organización de la producción.

Objetivo específico: Diseñar y aplicar instrumentos para el diagnóstico.

En este paso se diseñan y aplican cuestionarios de diagnóstico sobre el contenido de la función organización que permiten conocer insuficiencias, debilidades o desviaciones.

Responsable: Director y designado.

Métodos y técnicas de trabajo: la encuesta, entrevista, dinámica grupal.

Paso 1.2. Análisis de los resultados del diagnóstico aplicado.

Objetivo específico: Analizar los resultados del diagnóstico aplicado y proyectar acciones de organización que contribuyan al cumplimiento del plan de producción.

Se analiza detalladamente los resultados del diagnóstico por un grupo de dirección, a través de una dinámica grupal u otra forma similar. Se debate lo planteado por los encuestados y se llega a consenso de los elementos organizativos que necesitan de una proyección de acciones de mejora para el cumplimiento eficiente del plan.

Participantes: Consejo de Dirección y jefes de unidades organizativas de las UEB.

Métodos de trabajo: dinámica grupal o taller de organización de la producción.

Etapa 2: Diseño de acciones organizativas que se requieran.

Objetivo: diseñar acciones organizativas para cada función de organización según lo proyectado en el paso 1. 2, con todos los aspectos necesarios para su aprobación y posterior aplicación.

La etapa permite arribar a una propuesta objetiva de las acciones organizativas a partir de la proyección del paso anterior. Esta tarea de diseño debe ser asumida por una pequeña comisión designada por los jefes de área de las UEB.

Responsable: Directores de UEB. Participantes: Consejo Dirección de las UEB.

Métodos de trabajo: de diseño y propuesta con técnicas de dirección.

Paso 2.1. Diseño de acciones de organización de la producción.

Objetivo específico: diseñar acciones de organización de las unidades productivas para su posterior análisis y aprobación por la dirección de las UEB.

La comisión designada para el diseño de acciones de organización mediante trabajo de mesa. Importante que al frente de la comisión esté la persona de experiencia y conocimientos en la dirección de la producción y su organización. El trabajo debe concluir en cada caso con: acción, qué parte del plan de producción beneficia u optimiza, propuesta de responsable, participantes, etapa del año a aplicarse, recursos necesarios, alternativas de recursos y otros que se entienda.

Responsable: Directores y designado. Participantes: miembros de la comisión.

Métodos de trabajo: de análisis y síntesis, lluvia de ideas, donde se generen en cada área acciones que permitan asegurar el plan.

Paso 2.2. Propuesta y aprobación de las acciones de organización de la producción.

Objetivo específico: Aprobar, por el Consejo de Dirección de las UEB, las acciones propuestas por cada comisión de las áreas.

Una vez redactada y consensuada en las diferentes áreas las propuestas de acciones diseñadas, se elevan a la Dirección de las UEB para su análisis y aprobación por el Consejo de Dirección.

Responsable: Directores de UEB. Participantes: Consejo de Dirección, Jefes de área y Responsable de comisiones.

Métodos de trabajo: de análisis y toma de decisiones por técnicas de consenso.

Paso 2.3. Información a los trabajadores las acciones de organización a implementarse.

Objetivo específico: Informar a los trabajadores a todos los niveles las acciones de organización aprobadas.

Los directores de la UEB, circulan el documento aprobado con todas las acciones de organización que deben cumplirse durante la ejecución del plan de producción anual.

Responsable: Directores de UEB. Participantes: todos los trabajadores de las UEB.

Métodos de trabajo: de comunicación e información.

**Etapas 3:** Implementar las acciones diseñadas y aprobadas para cada área.

**Objetivo:** Implementar las acciones de organización diseñadas para la organización de la gestión de la producción por cada área implicada.

En esta etapa resulta de gran importancia la preparación previa que deben recibir todos los implicados en la aplicación de las acciones para garantizar el éxito. Cada directivo, debe revisar detalladamente con su colectivo subordinado las acciones diseñadas.

**Responsable:** Directores de UEB y jefes de áreas. **Participantes:** trabajadores.

**Métodos de trabajo:** ejecución en la gestión de la producción.

**Paso 3.1.** Preparación o capacitación de los implicados en la implementación de las acciones de organización para cada nivel de la estructura.

**Objetivo específico:** Preparar al recurso humano responsabilizado e involucrado en el cumplimiento de las acciones de organización diseñadas en cada la estructura.

En este paso se parte de la preparación o capacitación de los recursos humanos que debe implementar las acciones.

**Responsable:** Jefes de áreas o responsables de las UEB. **Participan:** trabajadores.

**Métodos de trabajo:** capacitación.

**Paso 3.2.** Desarrollar las acciones diseñadas cuándo corresponda en la gestión de la producción.

**Objetivo específico:** Implementar las acciones de organización de la producción, diseñada y aprobada a todos los niveles que corresponda.

En este paso se procede a implementar las acciones de organización de la producción aprobadas para cada nivel, que son de su responsabilidad y que requieran de creación de estructuras organizativas para determinadas obras o producciones.

**Responsable:** Jefes de áreas o responsables. **Participantes:** directivos, técnicos y trabajadores del área.

**Métodos de trabajo:** de ejecución de las acciones.

**Etapas 4:** Seguimiento y control de las acciones organizativas.

**Objetivo:** Diseñar y aplicar un sistema de seguimiento y control de las acciones organizativas, implementadas, ajustado al sistema de trabajo de las UEB.

Esta etapa a pesar de estar situada al final del procedimiento, da seguimiento y control a todas las etapas y pasos de dicho procedimiento.

**Responsable:** Directores UEB. **Participantes:** auditores, docentes.

**Métodos de trabajo:** de control y auditoría.

**Paso 4.1.** Preparación, propuesta y aprobación del sistema de seguimiento para todas las etapas y pasos del procedimiento.

**Objetivo específico:** Aprobar el sistema de seguimiento y control a las acciones.

En este paso se concreta el diseño de un sistema de seguimiento y control al procedimiento, coherente y sistémico con las etapas, pasos y acciones propuestas. Responsable: Director UEB. Participantes: auditores, profesores.

Métodos de trabajo: de control y auditoría.

Paso 4.2 Ejecutar el sistema de seguimiento y control propuesto.

Objetivo específico: Aplicar el sistema de seguimiento y control del procedimiento.

En este paso, tanto los auditores como el personal de dirección, aplican las acciones de seguimiento y control a las etapas y pasos desde su diseño y ejecución. Informan a la Dirección de las UEB y sus áreas de producción del resultado.

Responsable: Director UEB. Participantes: auditores, directivos y técnicos de la UEB.

Métodos de trabajo: control y auditoría.

Para valorar la pertinencia del procedimiento, se tomó una muestra de 11 profesionales que se consideraron especialistas, del Poder Popular y del sector de la construcción que se desempeñan en responsabilidades vinculados a la temática investigada. A estos especialistas, se les presentó impreso el procedimiento, con una encuesta a responder.

En general los especialistas encuestados consideran que la propuesta es novedosa porque presenta las etapas y pasos de forma clara, sencilla, de aplicabilidad prácticas, según las realidades de las UEB. Expresaron que ninguno de las etapas y/o pasos interfieren en el cumplimiento de las normativas establecidas por los organismos rectores u otros requerimientos del organismo superior. Todos son del criterio que puede generalizarse en otras entidades de características similares. Los criterios de los especialistas fueron analizados a la luz de la objetividad y fueron tomados en cuenta para perfeccionar el diseño de etapas y pasos propuestos inicialmente.

## **CONCLUSIONES**

La gestión de la producción se ocupa de acciones para que los trabajadores puedan convertir los recursos de entrada en bienes y servicios, como proceso de transformación de materiales y materias primas, energía, trabajo, máquinas información y tecnologías. Su organización, implica establecer una estructura intencional del desempeño humano, al ordenar y armonizar los recursos de que se disponen para el cumplimiento de los objetivos de cualquier empresa o entidad. La caracterización desde la organización del proceso productivo, permite conocer, además de su objeto social, misión, visión, recursos humanos, estructura de dirección y funcionamiento de este sector empresarial, mediante diagnóstico de su organización, develándose así, las insuficiencias que confirman la necesidad de acometer la investigación.

Como aporte práctico metodológico se ofrece un procedimiento, que cuenta con objetivos y principios. Está estructurado con enfoque sistémico, en cuatro etapas y nueve pasos, ordenados lógicamente y de fácil implementación para la organización del proceso productivo. Es evaluado como pertinente por los especialistas consultados, con criterios muy favorables sobre su alcance, contenido, beneficios, posible implementación, para la organización del proceso productivo en las UEB del territorio.

## REFERENCIAS

- Acevedo, J. A., Gómez, M. I., Urquiaga, A. J., Rodríguez. (2017). *La Logística Moderna en la empresa*. La Habana: Félix Varela.
- Bautista, J. y Llovera, J. (2016). *Organización de la Producción: una perspectiva histórica*. [Discurso Científico de ingreso en la Real Academia de Doctores, como Académicos Numerarios]. Universidad de Barcelona: Colección Fabricky & Torgensen.
- Bermúdez, F. y Calderón, H. (2010). *Estrategia para la Integración del Sistema Dirección del Grupo Técnico en la Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas* [tesis de maestría]. Universidad de Las Tunas. Las Tunas, Cuba.
- Borrero, I. (2014). *Procedimiento de organización de la producción para una empresa de bebidas y refrescos*. Medellín: DYNA.
- Buffa, E. (1992). *Administración de producción y de las operaciones de sistemas productivos*. D.F. México. LIMUSA.
- Koontz, H. (2013). *Elementos de administración: un enfoque internacional y de innovación*. Bogotá: McGrawHill.
- Napoleoni, C. (2011). *Lecciones sobre el capítulo sexto de Marx*. D.F. México: Ediciones ERA.
- Real Academia Española (1982). *Esbozo de una nueva gramática de la lengua española*. Madrid: Espasa-Calpe.
- Restrepo, G. (2014). *Breve historia de la producción. Curso Introducción a la Ingeniería*. Universidad de Medellín: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Stoner, J. (1996). *Administración*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Taccone, G. (2016). Competencia, innovación y productividad. *Revista Argentina de la Energía*, 32(106).

## **PROPUESTA DE INSTRUMENTOS PARA LA CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA EFICACIA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA**

## **PROPOSAL OF INSTRUMENTS FOR THE CHARACTERIZATION OF THE ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS ASSESSMENT PROCESS IN A COMPANY**

Maikel Yero Domínguez<sup>1</sup>, [maikelyd@ult.edu.cu](mailto:maikelyd@ult.edu.cu)

Juan Carlos Mayo Alegre<sup>2</sup>, [juanca@ult.edu.cu](mailto:juanca@ult.edu.cu)

Adelaida Almaguer Alvarez<sup>3</sup>, [almaguer@ult.edu.cu](mailto:almaguer@ult.edu.cu)

### **RESUMEN**

En cualquiera de sus múltiples acepciones, la eficacia organizacional es siempre importante y relevante por sí misma para cada organización. Han sido creadas y diseñadas como medio para alcanzar determinados fines y están obligadas a obtener altos niveles de eficacia para sobrevivir y desarrollarse en contextos muy competitivos. Por lo que abordar la gestión de la eficacia organizacional desde una empresa, constituye un tema relevante, dada su connotación en el desarrollo económico y social de Cuba. A partir de la aplicación de métodos y técnicas de investigación como la entrevista, la encuesta y la observación, se comprobó que, en la Unidad Empresarial de Base de Transporte de Pasajeros y Carga General de Puerto Padre, se manifestaron insuficiencias en la gestión de la eficacia organizacional, relacionadas con una visión restringida de la evaluación de la eficacia organizacional al cumplimiento de los objetivos de la organización y las carencias del proceso de evaluación de la eficacia. En consecuencia, esta investigación estuvo dirigida a diseñar instrumentos para la caracterización del proceso de evaluación de la eficacia organizacional en ella, lo cual se constituye como aporte metodológico y práctico de esta investigación.

**PALABRAS CLAVES:** eficacia organizacional, evaluación de la eficacia, caracterización de la evaluación de la eficacia.

### **ABSTRACT**

In any of its multiple meanings, organizational effectiveness is always important and relevant in its own right for each organization. They have been created and designed as a means to achieve certain goals and are obliged to obtain high levels of effectiveness in order to survive and develop in highly competitive contexts. Therefore, approaching the management of organizational effectiveness from a company is a relevant issue, given its connotation in the economic and social development of Cuba. From the application of research methods and techniques such as interview, survey and observation, it was verified that, in the Base Business Unit of Passenger and General Cargo Transportation of Puerto Padre, insufficiencies in the management of organizational effectiveness were manifested, related to a restricted vision of the evaluation of organizational effectiveness to the fulfillment of the organization's objectives and the deficiencies of the effectiveness evaluation process. Consequently, this research was aimed at designing instruments for the characterization of the organizational effectiveness evaluation process in the organization, which constitutes the methodological and practical contribution of this research.

**KEY WORDS:** organizational effectiveness, effectiveness evaluation, characterization of effectiveness evaluation.

## **INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones buscan constantemente mejores y más eficaces métodos para garantizar su permanencia en el entorno en que se desarrollan, pues es conocido que las exigencias de los mercados cambian debido, en gran medida, a la búsqueda de la satisfacción de clientes cada vez más exigentes como complemento para mejorar y elevar su eficacia. Este último constructo remite a una idea de progresivo funcionamiento o de mejora continua, por lo que constituye una importante razón de ser de las organizaciones. (Fernández y Sánchez, 1997)

En cualquiera de sus múltiples acepciones, la eficacia organizacional es siempre importante y relevante por sí misma para cada organización. Ellas han sido creadas y diseñadas como medio para alcanzar determinados fines y están obligadas a obtener altos niveles de eficacia para sobrevivir y desarrollarse en contextos muy competitivos.

En el tratamiento teórico de los temas de dirección y gestión organizacional ejecutados en Cuba no aparece con frecuencia, ni ampliamente desarrollado, el concepto de eficacia y su relación con otros aspectos que expresan el resultado de una organización. Sin embargo, el Decreto Ley 252, referido a la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, en su Artículo 3 al establecer los principios del Perfeccionamiento Empresarial, en su inciso J, plantea que las empresas deben evaluar permanentemente los resultados alcanzados, utilizar como métodos el diagnóstico y el autocontrol, buscando mejorar sistemáticamente su actuación (Consejo de Estado, 2007, p.194).

Coincidente con la idea precedente en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución actualizados en el VII Congreso para el periodo 2016-2021 (Partido Comunista de Cuba, 2016), se plantea como aspiración mejorar la gestión de las diferentes organizaciones del país como soporte al proceso de actualización del Modelo económico cubano. En el capítulo X, referido a las Políticas para el Transporte, con un total de 11 lineamientos, se aspira a perfeccionar esta importante actividad, tanto en la vida económica como social.

Coherente con lo anterior, la Unidad Empresarial de Base de Transporte de Pasajeros y Cargas Generales (en lo adelante, UEBTPCG) Puerto Padre, asume como Misión: Ejecutar y controlar la política del Estado y el Gobierno en materia de transportación de pasajeros y cargas generales en todas sus modalidades.

En esta UEB se evidencian algunas Insuficiencias en la gestión de la eficacia organizacional que limitan el cumplimiento de su misión, por lo que el objetivo de este trabajo se dirige a diseñar instrumentos para la caracterización del proceso de evaluación de la eficacia organizacional en la UEB de Transporte de Pasajeros y Carga General de Puerto Padre.

### **Principales definiciones a tener en cuenta para el diseño de los instrumentos**

Antes de la caracterización y definición de los instrumentos para la caracterización del proceso de evaluación de la eficacia organizacional, es preciso retomar una serie de definiciones que son válidas para tenerlas en cuenta.

Eficacia organizacional: capacidad de la empresa para adquirir recursos y utilizarlos de manera eficiente en el proceso de generación de valor sin dañar el medio ambiente, a efectos de satisfacer a todos sus grupos de interés. (Mayo, 2005)

Gestión de la eficacia organizacional: proceso de planificación, organización, liderazgo, motivación, comunicación y control que se despliega en la empresa para adquirir recursos y utilizarlos de manera eficiente en el proceso de generación de valor, sin dañar el medio ambiente a efectos de satisfacer a todos sus grupos de interés.

Evaluación de la eficacia organizacional: conjunto sistémico de operaciones periódicas que implican como componentes esenciales de estas, la obtención e interpretación de información fiable y válida sobre la capacidad de la empresa para adquirir recursos, utilizarlos de manera eficiente en el proceso de generación de valor, sin dañar el medio ambiente y satisfaciendo a todos sus grupos de interés; ello implica comparar este desempeño con un marco de referencia para, sobre su base, formular juicios de valor que permitan la toma de decisiones encaminadas a su mejora.

Principales modelos de evaluación de la eficacia organizacional

Cinco son los modelos tradiciones para evaluar la EFO: El modelo de objetivos; el modelo de sistemas; el modelo de los procesos internos; el modelo de componentes múltiples y el modelo de gestión socio-económica (GSE) de evaluación de la eficacia organizacional.

1. El modelo de objetivos:

Los autores que se adhieren a este modelo, parten de un supuesto elemental y, a primera vista, meritorio: una organización es eficaz si consigue los objetivos para los cuales ha sido creada o que se han fijado para un determinado período. La característica diferenciadora de este modelo es definir la eficacia en términos de consecución del objetivo. Cuanto mayor es el grado en que la organización logra sus objetivos, mayor es su eficacia.

2. El modelo de sistemas:

El modelo de sistemas surge como crítica al de objetivos. La organización es considerada como un sistema abierto y su eficacia está en función del grado de funcionamiento óptimo del sistema. Los objetivos no se rechazan ni se ignoran, sino que constituyen otro elemento de un conjunto más complejo de criterios, pero sin asignarles un papel preponderante.

3. El modelo de los procesos internos:

En este modelo, la eficacia organizacional es evaluada mediante criterios comunes como los objetivos económicos, objetivos de control, objetivos de cultura y objetivos sociales. Al mismo tiempo comprende indicadores de tipo financieros (rentabilidad económica, rentabilidad financiera), así como de comportamiento de las personas en la organización y los costos de contratación y retención del personal motivado.

4. El modelo de componentes múltiples:

El modelo de componentes múltiples comprende a seguidores tanto de la escuela de valores competitivos como la de los agentes estratégicos. Enfatiza en los juicios que las

personas o grupos de gran importancia para la organización (el estado, la sociedad, proveedores, clientes, directivos, empleados, organizaciones gubernamentales, etc.) hacen respecto a la calidad de la organización. Este modelo es conocido como de valores múltiples, de componentes estratégicos, de satisfacción o de constituyentes múltiples.

Este modelo sostiene que una organización es eficaz cuando satisface las demandas y expectativas de sus componentes, entendiendo por componentes o constituyentes aquellos individuos o grupos que tienen intereses en la organización, pero que prestan un interés limitado a la evolución de la misma, y forman parte del entorno de la organización, evidenciándose de este modo el carácter de sistema abierto de la misma. Se utiliza el término “componentes”, en vez de “participantes”, para destacar la posibilidad de que determinados individuos o grupos no directamente relacionados con la organización, puedan hacer evaluaciones de las actividades realizadas e influir en éstas.

5. El modelo de gestión socio-económica (GSE) de evaluación de la eficacia organizacional:

Este modelo defiende que la eficacia organizacional está vinculada a la estructuración coordinada de las dimensiones social y económica de la organización, por lo que para su evaluación deben ser considerados criterios como la capacidad de adaptación, sentido de identidad, participación, comunicación, cooperación, y funcionamiento armonioso entre los elementos de la organización, unidos estos a los criterios de rentabilidad y del valor.

### **Propuesta de instrumentos para la caracterización del proceso de evaluación de la eficacia organizacional de la UEBTPCG de Puerto Padre**

El diseño de instrumentos para caracterizar este proceso, exige partir de definir la variable a caracterizar, así como los indicadores de la misma:

- Variable a caracterizar: evaluación de eficacia organizacional de la UEB de Transporte de Pasajeros y Carga General de Puerto Padre.
- Indicadores de la variable:
  1. Grado en que se mide de forma periódica la capacidad de la UEB para adquirir recursos.
  2. Grado en que se mide de forma periódica la utilización de los recursos en la UEB de manera eficiente en el proceso de generación de valor.
  3. Grado en que se mide la satisfacción de todos los grupos de interés de la UEB

Diseño de los instrumentos para valorar los indicadores:

Los instrumentos para la caracterización del proceso de evaluación de la eficacia de la UEB de Transporte de Pasajeros y Carga General de Puerto Padre, combinan distintas técnicas cualitativas (estudio documental, observación, encuesta y entrevista) a manera de triangular la información que se deberá obtener de los indicadores identificados en la acción precedente, de los cuales se deberá emitir juicios de valor. Ellos son:

- a) Guía de revisión del informe anual del cumplimiento de los objetivos de trabajo de la UEB. Se deberá revisar el correspondiente al año precedente en que se efectuó la caracterización del proceso de evaluación de la eficacia de la UEB de Transporte de Pasajeros y Carga General de Puerto Padre.

Objetivo: constatar el grado en que se mide de forma periódica la capacidad de la UEB para adquirir recursos de manera eficiente en el proceso de generación de valor.

- Indicadores a constatar de la caracterización del proceso de evaluación de la eficacia de la UEB de Transporte de Pasajeros y Carga General de Puerto Padre:

1. Grado en que se mide de forma periódica la capacidad de la UEB para adquirir recursos.
2. Grado en que se mide de forma periódica la utilización de los recursos en la UEB de manera eficiente en el proceso de generación de valor.

b) Guía de revisión de las Actas de Comité de Contratación de la UEB.

Objetivo: constatar el grado en que se mide de forma periódica la capacidad de la UEB de Transporte de Pasajeros y Carga General de Puerto Padre para adquirir recursos de manera eficiente en el proceso de generación de valor.

- Indicadores a constatar de la caracterización del proceso de evaluación de la eficacia de la UEB.

1. Grado en que se mide de forma periódica la capacidad de la UEB para adquirir recursos.

c) Guía de revisión de las Actas de Comité de Control de la UEB.

Objetivo: constatar el grado en que se mide de forma periódica la capacidad de la UEB de Transporte de Pasajeros y Carga General de Puerto Padre para adquirir recursos de manera eficiente en el proceso de generación de valor.

- Indicadores a constatar de la caracterización del proceso de evaluación de la eficacia de la UEB

1. Grado en que se mide de forma periódica la capacidad de la UEB para adquirir recursos.

d) Guía de revisión de las actas del Consejo de Dirección de la UEB.

Objetivo: constatar el grado en que se mide de forma periódica la capacidad de la UEB de Transporte de Pasajeros y Carga General de Puerto Padre de utilizar los recursos de manera eficiente en el proceso de generación de valor.

Indicadores a constatar de la caracterización del proceso de evaluación de la eficacia de la UEB

1. Grado en que se mide de forma periódica la capacidad de la UEB para adquirir recursos.
2. Grado en que se mide de forma periódica la utilización de los recursos en la UEB de manera eficiente en el proceso de generación de valor.

e) Guía de observación de Consejos de Dirección de la UEB. Se deberán observar en el primer mes de cada trimestre.

Objetivo: constatar el grado en que se mide de forma periódica la capacidad de la UEB para adquirir recursos de manera eficiente en el proceso de generación de valor a efectos de satisfacer todos sus grupos de interés.

- Indicadores a constatar de la caracterización del proceso de evaluación de la eficacia de la UEB

1. Grado en que se mide de forma periódica la utilización de los recursos en la UEB de manera eficiente en el proceso de generación de valor.

2. Grado en que se mide la satisfacción de todos los grupos de interés de la UEB

f) Encuesta a directivos de la UEB. Se deberán encuestar a todos los directivos de la UEB.

Objetivo: constatar el grado en que se mide la satisfacción de todos los grupos de interés de la UEB

- Indicadores a constatar de la caracterización del proceso de evaluación de la eficacia de la UEB

1. Grado en que se mide la satisfacción de todos los grupos de interés de la UEB

g) Entrevista grupal con directivos de la UEB. Se realizará con todos los directivos de la UEB.

Objetivo: constatar el grado en que se mide la satisfacción de todos los grupos de interés de la UEB

- Indicadores a constatar de la caracterización del proceso de evaluación de la eficacia de la UEB

1. Grado en que se mide la satisfacción de todos los grupos de interés de la UEB

La tabla 1 relaciona los instrumentos que serán utilizados en la caracterización de los indicadores del proceso de evaluación de eficacia de la UEB de Transporte de Pasajeros y Carga General de Puerto Padre.

**Tabla 1. Indicadores e instrumentos para la caracterización del proceso de evaluación de la eficacia organizacional de la UEB de Transporte de Pasajeros y Carga General de Puerto Padre**

Indicadores	Instrumentos						
	Estudio documental				Observación	Encuesta y Entrevista	
	A	B	C	D	E	F	G
Grado en que se mide de forma periódica la capacidad de la UEB para adquirir recursos.	X	X	X	X		X	

Grado en que se mide de forma periódica la utilización de los recursos en la UEB de manera eficiente en el proceso de generación de valor.	X			X	X		
Grado en que se mide la satisfacción de todos los grupos de interés de la UEB					X	X	X

### Simbología

Guía de revisión del informe anual del cumplimiento de los objetivos de trabajo de la UEB

Guía de revisión de las Actas de Comité de Contratación de la UEB

Guía de revisión de las Actas de Comité de Control de la UEB

Guía de revisión de las Actas de los Consejos de Dirección de la UEB

Guía de observación de Consejos de Dirección de la UEB

Encuesta a directivos de la UEB

Entrevista grupal con directivos de la UEB

Para caracterizar el estado de los indicadores del proceso evaluación de la eficacia de la UEB de Transporte de Pasajeros y Carga General de Puerto Padre, se elaboró una escala (tabla 2) en la que se determinan criterios de medida de acuerdo con criterios de evaluación.

<b>Tabla 2. Criterios de medidas y de valoración de los indicadores para la caracterización del proceso de evaluación de la eficacia de la UEB de Transporte de Pasajeros y Carga General de Puerto Padre</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>Criterio de valoración</b>	<b>Criterio de medida</b>
Grado en que se mide de forma periódica la capacidad de la UEB para adquirir recursos.	Muy adecuado	La UEB siempre mide de forma periódica su capacidad para adquirir recursos del entorno.
	Bastante adecuado	La UEB casi siempre mide de forma periódica su capacidad para adquirir recursos del entorno.
	Adecuado	La UEB generalmente mide de forma periódica su capacidad para adquirir recursos del entorno.
	Poco adecuado	La periodicidad de las mediciones realizadas por la UEB sobre su capacidad para adquirir recursos del entorno es esporádica.

	No adecuado	No se realizan mediciones por la UEB sobre su capacidad para adquirir recursos del entorno.
Grado en que se mide de forma periódica la utilización de los recursos en la UEB de manera eficiente en el proceso de generación de valor.	Muy adecuado	La UEB siempre mide de forma periódica la eficiencia en la utilización de sus recursos en el proceso de generación de valor.
	Bastante adecuado	La UEB casi siempre mide de forma periódica la eficiencia en la utilización de sus recursos en el proceso de generación de valor.
	Adecuado	La UEB generalmente mide de forma periódica la eficiencia en la utilización de sus recursos en el proceso de generación de valor.
	Poco adecuado	La periodicidad de las mediciones realizadas por la UEB sobre la eficiencia en la utilización de sus recursos en el proceso de generación de valor es esporádica.
	No adecuado	No se realizan mediciones por la UEB sobre la eficiencia en la utilización de sus recursos en el proceso de generación de valor.
	Grado en que se mide la satisfacción de todos los grupos de interés de la UEB	Muy adecuado
Bastante adecuado		La UEB casi siempre mide de forma periódica la satisfacción de todos sus grupos de interés.
Adecuado		La UEB generalmente mide de forma periódica la satisfacción de todos sus grupos de interés.
Poco adecuado		La periodicidad de las mediciones realizadas por la UEB sobre la satisfacción de todos sus grupos de interés es esporádica.
No adecuado		No se realizan mediciones por la UEB sobre la satisfacción de todos sus grupos de interés.

## CONCLUSIONES

Los instrumentos diseñados para la caracterización del proceso de evaluación de la Eficacia Organizacional de la UEB de Transporte de Pasajeros y Carga General de

Puerto Padre, constituye sin duda, una herramienta de mucha utilidad, los cuales, por su concepción metodológica, flexibilidad y bajo nivel de complejidad, resultan fácil de aplicar en esta UEB y los mismos se pueden generalizar.

## REFERENCIAS

Asamblea Nacional del Poder Popular. (2016). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución Cubana para el período 2016-2021*. La Habana: Consejo de Estado.

Consejo de Estado (2007). Decreto Ley No. 252/07. Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. *Gaceta Oficial de la República* No. 41. Extraordinaria. Recuperado de [http://www.gacetaoficial.cu/pdf/GO X 041 2007.rar](http://www.gacetaoficial.cu/pdf/GO_X_041_2007.rar)

Fernández, M. y Sánchez, J. (1997). *Eficacia Organizacional: Concepto, Desarrollo y Evaluación*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.

Mayo, J. C. (2005). *Evaluación de la eficacia organizacional en la empresa de confecciones Melissa* [tesis de maestría]. Universidad de Camagüey, Camagüey, Cuba.

## **EXPERIENCIAS Y BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN DE INNOVACIÓN EN EMPRESAS ESTATALES CUBANAS**

## **EXPERIENCES AND GOOD PRACTICES IN INNOVATION MANAGEMENT IN CUBAN STATE-OWNED COMPANIES**

Natali de la Caridad Sosa Pérez, [natali.sosa@reduc.edu.cu](mailto:natali.sosa@reduc.edu.cu)

Gregorio Garcíandía Mirón, [gregorio.garciandia@reduc.edu.cu](mailto:gregorio.garciandia@reduc.edu.cu)

Odalys Bouzas Betancourt, [odalys.bouza@reduc.edu.cu](mailto:odalys.bouza@reduc.edu.cu)

### **RESUMEN**

La empresa estatal cubana es uno de los sectores de mayor importancia por su impacto significativo en el crecimiento y desarrollo de su economía. Sin embargo, en el escenario actual impuesto por la Covid-19, el recrudecimiento del bloqueo económico e insuficiencias en la gestión empresarial, se ha planteado retos importantes que le permitan dar una mirada diferente a su forma de gestión. En tal sentido, se aplicaron métodos y técnicas de investigación como la encuesta, la entrevista y la revisión documental, que permitieron diagnosticar la gestión de innovación en empresas estatales camagüeyanas, las cuales pertenecen a sectores estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social del país. En consecuencia, el objetivo de este trabajo es socializar las experiencias y buenas prácticas en la gestión de innovación desde la aplicación de herramientas para incrementar la capacidad de cambio en dichas empresas. El resultado que se muestra es un conjunto de experiencias y buenas prácticas en la gestión de innovación en empresas del territorio de Camagüey, las cuales pertenecen a sectores estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social nacional. Su impacto y pertinencia radica en el reconocimiento de la innovación como herramienta de capacidad y adaptación para su aplicación en la empresa estatal cubana adecuada a su contexto y peculiaridades.

**PALABRAS CLAVES:** innovación, gestión de innovación, empresas estatales cubanas.

### **ABSTRACT**

The Cuban state enterprise is one of the most important sectors due to its significant impact on the growth and development of its economy. However, in the current scenario imposed by Covid-19, the worsening of the economic blockade and inadequacies in business management, important challenges have arisen that allow it to take a different look at its management. In this sense, research methods and techniques such as survey, interview and documentary review were applied to diagnose innovation management in Camagüey state enterprises, which belong to strategic sectors of the National Economic and Social Development Plan of the country. Consequently, the objective of this work is to socialize the experiences and good practices in innovation management from the application of tools to increase the capacity for change in these enterprises. The result shown is a set of experiences and good practices in innovation management in enterprises in the territory of Camagüey, which belong to strategic sectors of the National Economic and Social Development Plan. Its impact and relevance lies in the recognition of innovation as a tool of capacity and adaptation for its

application in the Cuban state-owned enterprise appropriate to its context and peculiarities.

**KEY WORDS:** innovation, innovation management, Cuban state-owned enterprises.

## **INTRODUCCIÓN**

La innovación ha sido el foco de atención de muchos investigadores, ya que se considera ampliamente como la fuente de ventaja competitiva, renovación estratégica y prosperidad organizacional; que asegura la supervivencia, el crecimiento y la sostenibilidad de una empresa (Breitchof et al., 2005; Van Der Panne et al., 2003; Lertpachin et al., 2013; Thomas y Murphy, 2019, citados por Miller, Celfyn y Roeller, 2020). Se puede presentar como un nuevo o mejorado producto, servicio, proceso para la solución de los problemas existentes o como medio para darle valor a los productos o servicios que se ofrecen en la misma. Son disímiles las investigaciones que se han pronunciado al respecto y, por tanto, muchos temas diferentes que influyen en la calidad y éxito de la innovación (Miller, Celfyn y Roeller, 2020). Entre ellos, se significan aquellas en que se reconoce la necesidad e importancia de emplear herramientas de la gestión de innovación, necesarias en todos los sectores económicos.

Para ello, se utilizan sistemas de gestión que en su interrelación contribuyen a fomentar y sistematizar la innovación. En este caso, dígase el sistema de gestión documental, de información y del conocimiento. Estos sistemas permiten a las empresas ser más innovadoras a la vez que fomentan la aplicación de sus innovaciones. Y es que la innovación tiene como base el conocimiento que, a su vez, requiere de información actual, precisa y estar correctamente documentada.

Las empresas cubanas, partícipes de estas influencias, enfrentan el desafío que se presenta en esta época. Un contexto impuesto por los efectos económicos, políticos y sociales de la Covid-19, el recrudecimiento del bloqueo económico e insuficiencias en la gestión empresarial, le ha planteado retos importantes que le indican dar una mirada diferente a su forma de gestión. Esto provoca que se vean inmersas en un constante cambio, lo que trae como consecuencia que la actividad de innovación para su adecuado y exitoso funcionamiento, tenga como prioridad para garantizar su éxito, el uso de herramientas imprescindibles como la gestión documental, de información y el conocimiento.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados e incluso de los resultados alentadores alcanzados en los últimos años, se reconocen debilidades y carencias en la aplicación sistemática de la gestión de innovación (en lo adelante GI), debido a la ausencia de un método que permita evaluar la intensidad con que se manifiesta en los procesos tecnológicos y de gestión en este tipo de organizaciones.

En consecuencia, con lo planteado, se revela la existencia de una contradicción entre la necesidad de la adecuación permanente de las empresas cubanas a los cambios del entorno y la carencia de un procedimiento, contextualizado a las condiciones en que estas operan, para la GI, que favorezcan el cambio organizacional. El objetivo propuesto consiste en contribuir a la GI de la empresa estatal cubana, desde la aplicación de sus herramientas, que permita incrementar la capacidad de cambio.

## **La innovación y sus relaciones con la gestión documental, de información y el conocimiento**

Diversos autores coinciden en que la innovación es la introducción de algo nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un método de comercialización o de un método organizativo, en las prácticas internas de la empresa (o cualquier entidad), la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. Su gestión va, desde la generación de ideas, hasta la puesta en marcha de proyectos de innovación, de manera que se apoye para ello en herramientas integradas en los subsistemas gerenciales de la organización y en la identificación de roles y responsables de cada parte de ese proceso (Agencia de Desarrollo Local de Barakaldo, 2014).

Sosa, Garciandía, Valdés y Rosquete (2017), consideran que pudiera conceptualizarse como:

El conjunto de estructuras, mecanismos e instrumentos que, apoyándose en el trabajo colectivo, sentido de pertenencia de los implicados internos y estimulación permanente de sus integrantes, conduzcan a la organización de formas de actuación práctica que incrementen su competitividad en los mercados objetivos mediante el desarrollo, individual y colectivo de habilidades para la identificación, adquisición, difusión y utilización de conocimientos relacionados con su razón social de existencia y en los marcos definidos por su misión, visión y objetivos estratégicos. (p.81)

Por tanto, cuando se proceda a la gestión de innovación en una organización, esta debe comprender: las herramientas de innovación, las distintas fases del proceso, las actividades que lo comprenden y la interrelación entre ellas; la definición de la estructura organizativa, la previsión de recursos para la innovación, la definición de la política y objetivos de la innovación y los métodos de evaluación y seguimiento del propio proceso.

Como punto de partida, la empresa debe definir un modelo para el proceso de innovación, y este debe adaptarse a cada empresa teniendo en cuenta sus particularidades. A esto se le suma la vigilancia del entorno como una actividad imprescindible dentro de la gestión de innovación, así como la importancia de las personas de la organización, dado su potencial para generar ideas (conocimiento), específicamente, su formación continua.

Lo expuesto con anterioridad, evidencia la complejidad del proceso innovador y por tanto, conduce a la necesidad de destacar el papel que desempeña la innovación como motor impulsor del desarrollo de una organización. La innovación es generación y aplicación de conocimientos y este a su vez, tiene como base la información, la cual queda registrada a partir de documentos. La relación de estos tres elementos (documentos, información y conocimiento) y su éxito para el logro de innovaciones, requiere de una adecuada gestión a partir de sistemas que las impulsen y complementen. El sistema de gestión documental (SGD), el sistema de gestión de información (SGI) y el sistema de gestión de conocimiento (SGC), los que constituyen una base importante para la gestión de innovación (Sosa, Garciandía, Couto y García, 2022).

En este sentido, la importancia de estos tres sistemas para la gestión de innovación radica en que propician un correcto tratamiento y flujo de las fuentes documentales, las informaciones y los conocimientos que se generan en el sistema, para el desarrollo o incremento de innovaciones. Diferentes autores han abordado sus particularidades, entre ellos: Artilles (2009); Chávez y Pérez (2012); Ponjuán (2005) y Rodríguez, Castellanos y Ramírez (2016)

El SGD “se ocupa del tratamiento de los documentos administrativos o archivísticos que se generan en los procesos de la organización de ahí que adquiere gran utilidad para el desempeño organizacional” (Rodríguez, Castellanos y Ramírez, 2016, p.209). Estos “son evidencia y prueba de los actos y transacciones organizacionales, y constituyen fuentes de información confiables que sirven de apoyo como testimonio de los procesos y las funciones que desarrolla una organización” (Norma ISO 15 489, 2001, citada por Rodríguez, Castellanos y Ramírez, 2016, p.209). Su función fundamental es el acceso, por parte de todos los miembros, a las fuentes documentales de la organización y por tanto, tomar decisiones certeras y prestar un mejor servicio.

“El SGI se encarga de la adquisición, procesamiento y uso racional y adecuado de la información” (Chávez y Pérez, 2012, p.224). Garantiza que se pueda disponer de toda la información y los recursos informacionales para una mayor efectividad en el análisis e identificación de la mejor alternativa de decisión. Integra toda la información organizacional, “enfaticando en la información registrada y la que proviene de otras organizaciones” (Rodríguez, Castellanos y Ramírez, 2016, p.217). A esto se le suma la inteligencia organizacional, la cual refuerza los procesos informacionales de búsqueda, selección de información y análisis de información a través de la vigilancia e inteligencia.

El SGC, por su parte, se encarga de la identificación, captura, creación, almacenamiento, uso, difusión, intercambio y medición del conocimiento integrado en una organización y “está vinculado a la solución de problemas, específicamente la identificación de alternativas de decisión, la selección de la mejor solución y su implementación” (Rodríguez, Castellanos y Ramírez, 2016, p. 219).

A decir de Rodríguez, Castellanos y Ramírez (2016), cada uno de estos sistemas inciden en los procesos de innovación a partir de determinados elementos distintivos. No obstante, es importante señalar que una adecuada interrelación entre ellos, garantiza mejores decisiones y cursos de acción, al poder establecer la integración de documentos archivísticos, información, conocimiento e inteligencia.

La convergencia entre estos procesos, radica en el hecho de que no pueden generarse innovaciones sin conocimiento y competencias, que a su vez se generan a partir de un buen uso de recursos informacionales y la información en sí misma, la que a través de la inteligencia, puede obtenerse y seleccionarse de forma más efectiva. A esto se le suma, que parte de la información relevante para la toma de decisiones, está compuesta por documentos archivísticos con cualidades y características específicas. Todo esto valida la obligada relación entre estos procesos gerenciales para una adecuada gestión de innovación (Sosa, Garcíandía, Couto y García, 2022).

Por tanto, “la gestión documental, de información, del conocimiento e inteligencia organizacional, forman una cadena, donde cada una se complementa, teniendo como

fin el logro organizacional” (Chávez y Pérez, 2012, p.226). Como apunta Artilles (2009), “las organizaciones innovadoras sólo podrán adquirir y mantener ciertas ventajas competitivas sobre la base del uso adecuado de la información y, sobre todo, del conocimiento” (p.5).

El tipo de conocimiento que puede aportar ventajas competitivas a una organización abarca un rango muy amplio que comprende desde aquel que se puede patentar hasta aquel que aprehende las necesidades de los clientes, y pasa por el conocimiento que permite mejorar el servicio de atención postventa y perfeccionar los procesos de producción. Si una organización desea ser competitiva y permanecer en el tiempo, deberá identificar, crear, almacenar, transmitir y utilizar de forma eficiente el conocimiento individual y colectivo de sus trabajadores con el fin de resolver problemas, mejorar procesos o servicios y, sobre todo, aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

Cada una de las ideas presentadas con anterioridad, representan desafíos para las empresas estatales cubanas y a su vez constituyen retos para el diseño de un procedimiento para la gestión de innovación. El procedimiento que se muestra a continuación tiene en cuenta, en cada paso, los componentes necesarios de cada uno de los sistemas enunciados con anterioridad.

### **Procedimiento para la gestión de innovación en empresas estatales cubanas. Contribución a sus resultados**

A partir de la sistematización teórica realizada donde se asumen las concepciones más actuales de los sistemas de gestión de la innovación y los resultados del diagnóstico de las empresas estatales cubanas en el territorio camagüeyano, se procede a diseñar y presentar un procedimiento para la gestión de innovación en estas empresas. El referido procedimiento cuenta con varios pasos que son implementados en distintas etapas.

Primer paso: Análisis del estado de la GI en la empresa. Su objetivo es caracterizar el estado de la G.I en la empresa. El diagnóstico constituye el punto de partida para determinar la estrategia del proceso de innovación empresarial y de las actividades de innovación, así como la estructura de soporte necesaria para la empresa. Necesita como información el diseño estratégico de la empresa: misión, visión, objetivos estratégicos y funcionamiento de la GI. Es necesario conocer en profundidad la visión y ambición existente en la empresa respecto al papel que debe jugar la innovación, así como obtener una aproximación a la situación de partida. Ello permite concretar posteriormente los requerimientos y el alcance de la GI a diseñar e implementar. Como resultado, se obtiene la caracterización del estado de la GI en la empresa. En este paso se debe tener en cuenta las fuentes documentales, los flujos de información y de conocimiento que apoyan la innovación en la empresa.

Segundo paso: Diseño de la estrategia de perfeccionamiento de la GI. Su objetivo es diseñar la estrategia de perfeccionamiento de la GI. Necesita como información: caracterización del estado de la GI en la empresa. En el diseño de la estrategia se definen los objetivos, el alcance, la definición interna de innovación, las actividades de la GI a emprender y los recursos a destinar en estas actividades. Para ello se establecen como premisas fundamentales la integración de la innovación a nivel

corporativo, con la participación de todas las áreas funcionales de la organización y la implicación de la dirección. Se debe tener en cuenta las particularidades y necesidades de la empresa. Como resultado se obtiene la estrategia de perfeccionamiento de la GI. En este paso se debe tener en cuenta el diagnóstico realizado sobre las fuentes documentales, los flujos de información y de conocimiento que apoyan la innovación en la empresa. La estrategia de innovación debe quedar documentada y ser parte del archivo de gestión del área encargada.

Tercer paso: Diseño del sistema de formación continua. Su objetivo es proponer acciones de formación continua que propicien el desarrollo de la GI. Necesita como información las necesidades formativas vinculadas a las actividades de la GI. Al disponer de una estrategia de innovación, se identificarán los conocimientos que se necesitan para realizar las actividades de la GI y por tanto, serán necesidades de formación que deben ser incorporadas a la empresa. Se deben incorporar y desarrollar las competencias adecuadas a la estrategia de innovación definida, a partir de un plan de formación establecido. Para confeccionarlo se procede a: identificar al responsable de dirigir y coordinar la formación; identificar y analizar necesidades formativas; diseñar y planificar la formación. Como resultado se obtiene el Programa de formación continua para la GI.

En este paso se debe tener en cuenta el conocimiento con que cuenta la empresa para enfrentar los procesos de innovación. De esta manera se podrá saber, qué acción realizar: identificar, adquirir, desarrollar, compartir, usar o retener el conocimiento. Los programas de formación continua se deben concebir como espacios de intercambio y generadores de conocimiento. Las ideas que surjan deben quedar documentadas para posible análisis y selección. De ahí que se puedan constituir en futuros proyectos de innovación.

Cuarto paso: Vigilancia del entorno e inteligencia (V/I). Su objetivo es captar información del entorno externo e interno que permita la identificación de ideas para desarrollar y convertirla en conocimiento. Necesita como información: información del exterior en ámbitos o dimensiones como: la tecnología, la comercialización, la competencia y el propio entorno e información interna.

Para definir el sistema de (V/I) se detallan los siguientes aspectos: a) nombrar un responsable y equipo que estará a cargo de las labores de coordinación. b) Realizar el diagnóstico para identificar aspectos que deben ser vigilados. c) Planear proyecto de vigilancia dependiendo de los factores críticos de vigilancia identificados. e) Definir el problema de vigilancia a trabajar indicando el alcance geográfico y temporal, el ámbito de la búsqueda (científico, legislativo, mercado, competidores, etc.) y los productos de vigilancia a generar como entregables del proyecto piloto. Definir ejes temáticos de la búsqueda, la estrategia de búsqueda y se realiza la búsqueda para cada eje temático en las fuentes definidas con las palabras claves y las ecuaciones previamente establecidas. f) Seleccionar las herramientas para capturar la información a través del sistema más adecuado.

Se realizará además, el análisis y valoración de la información, la difusión del conocimiento y la evaluación del proyecto de vigilancia. Como resultado se obtiene información captada, procesada y distribuida que constituyen ideas para la innovación.

En este paso se debe tener en cuenta los flujos de información de la empresa así como las estrategias de búsqueda, procesamiento y análisis de la información interna y externa a la empresa y el sistema de información que apoyará esta acción.

Quinto paso: Selección de ideas para proyectos de innovación. Su objetivo es disponer de un método sistemático y exhaustivo, que guía el proceso creativo y que permite analizar de forma objetiva la conveniencia de trabajar una idea para generar un proyecto de innovación. Necesita como información: herramienta para la selección de ideas y método de análisis, evaluación de ideas de innovación.

Un proceso genérico de selección de ideas comprende las siguientes etapas: Selección de ideas: evaluación cualitativa aproximada de la oportunidad de negocio de cada idea generada, para averiguar si la empresa debería dedicar más tiempo y recursos a investigar la idea y desarrollarla un poco más. Maduración de las ideas en conceptos: las ideas que han superado el test anterior, tienen que ser revisadas para identificar las mejores y más prometedoras. Selección de conceptos: evaluar, priorizar y seleccionar los conceptos de proyectos a desarrollar. En este proceso se presentan criterios que deben ponderarse y puntuarse para cada proyecto. Como resultado se obtienen los proyectos de innovación.

En este paso se debe tener en cuenta los resultados que se obtengan del sistema de V/I, pues a partir del análisis que se realice se pueden detectar oportunidades de innovación que se presenten, dadas por los clientes, proveedores, competidores o empresas del propio sector u otro. Así mismo, los programas de formación continua y los proyectos de gestión del conocimiento constituyen espacios de intercambio o generadores de ideas para proyectos de innovación. Las ideas que no queden seleccionadas para proyectos de innovación también deben quedar documentadas para próximos análisis.

Sexto paso: Gestión de proyectos de innovación. Su objetivo es asegurar que el proyecto sea entregado de acuerdo con los parámetros que se han definido: el alcance, el tiempo y el coste. Necesita como información: herramientas de la gestión de proyectos de innovación. La implementación de este sistema permitirá a la empresa disponer de un mayor control sobre el estado y la evolución de los proyectos, tanto en los aspectos técnicos como los económicos, y estandarizar algunos documentos básicos del proyecto, como la especificación o las lecciones aprendidas de los mismos.

Se tienen en cuenta los siguientes aspectos: definir roles y las personas responsables de gestionar internamente un proyecto desde su planificación hasta la finalización; realizar la priorización de proyectos a partir de diversos criterios propuestos con su puntuación y definir las fases. Como resultado se obtienen la estructuración del sistema de gestión de proyectos de innovación. En este paso se debe tener en cuenta los proyectos de gestión del conocimiento. Deben quedar documentadas todas las lecciones aprendidas resultantes de los proyectos de innovación gestionados.

Séptimo paso: Control y mejora continua del proceso de GI. Su objetivo es definir indicadores para evaluar el desempeño en el desarrollo del proceso de innovación y el sistema de control y mejora continua. Como información necesita: herramientas de evaluación de la GI. Está vinculado con las auditorías, acciones preventivas y correctivas que realiza la empresa para el seguimiento del proceso de innovación y sus

resultados. El principal beneficio en la implementación de este sistema, es el de disponer de valores objetivos que permiten medir la evolución del proceso de GI y detectar áreas de mejora. Como resultado se obtiene el listado de indicadores que permiten evaluar el desempeño del proceso. En este paso se debe tener en cuenta los proyectos de gestión del conocimiento. Deben quedar documentados los resultados de las auditorías, acciones preventivas y correctivas que realiza la empresa para el seguimiento del proceso de innovación.

### **Implementación y generalización de resultados en las empresas estatales de la provincia de Camagüey**

A continuación, se presentan las empresas del territorio en las que mayormente se ha impactado y los resultados que se han obtenido. Todas, pertenecen a sectores estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social y a los programas de innovación de la Universidad de Camagüey.

- Empresa Pesquera de Camagüey (PESCACAM)

Estrategia de aplicación del Manual de procedimientos para organizar la actividad de información científica tecnológica. Diseño de un sistema de vigilancia científico tecnológico como apoyo a los procesos de la Dirección de Desarrollo Acuícola de PESCACAM. Auditoría de conocimiento en PESCACAM. Estrategia para la gestión de una cultura organizacional en PESCACAM. Sistema Institucional de Archivo en la Dirección de Desarrollo Acuícola de PESCACAM. Estrategia de Innovación en PESCACAM. Procedimiento de control a la información documentada en PESCACAM. Diseño de una estrategia de desarrollo acuícola en PESCACAM. Manual de procedimientos para evaluar la Actividad de Información Científica Tecnológica (AICT) en la Empresa Pesquera y en la Sucursal Transtur de Camagüey. Programa de formación continua para la gestión de innovación.

- Sucursal Transtur Camagüey

Diagnóstico estratégico para la innovación. Sistema de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva para la Gestión de la Innovación en la Sucursal Transtur Camagüey. Auditoría de conocimiento para la Gestión de Innovación en Transtur Camagüey. Procedimiento para la GI en empresas de la industria turística cubana. Empresa de Bebidas y Refrescos (EMBER). Identificación de conocimientos en la Empresa de Bebidas y Refrescos (EMBER) Camagüey. Sistema de información gerencial en la Empresa de Bebidas y Refrescos Camagüey.

- Empresa de Proyectos de Ingeniería y Arquitectura (EPIA11)

Implementación del Sistema Institucional de Gestión Documental y Archivos.

- Empresa de Construcción y Montaje No.1 de Camagüey

Sistema de Gestión Documental en la Empresa de Construcción y Montaje No.1 de Camagüey.

La implementación de los Sistema de Gestión Documental y Archivos les permitió a las empresas mejoras en: la organización de documentos de gestión y archivo de las diversas áreas de las empresas y control a partir de la identificación de las series documentales según las funciones de cada área; el acceso a los documentos rectores y

evitar la dispersión de datos favoreciendo así la toma de decisiones; evitar la duplicidad de documentos y por tanto, el gasto de materiales de oficina; agilidad en la localización y recuperación de la información.

La implementación de los Sistemas de Información (S.I) les permitió a las empresas mejoras en: identificar en el flujo de datos, los documentos más indispensables para conformar la integración de los componentes del SI gerencial; producir mejoras y oportunas decisiones; mayor rentabilidad; pronósticos del comportamiento futuro de los diferentes procesos; garantizar mejor calidad de los procesos; estructurar la información por áreas y que fluya desde la base hasta las áreas superiores de dirección, siendo eficiente, efectiva y única, eliminando la duplicidad con un bajo costo para la empresa e incrementando las posibilidades de éxito en la toma de decisiones; disminuir los tiempos de análisis e influir cuantitativamente y cualitativamente en el mejoramiento de la calidad de los servicios y productos que brinda la organización. La formación continua implementada tuvo una repercusión en la cultura organizacional de la empresa. Se estimó un ahorro de \$1078.04 en CUP en concepto de capacitaciones.

## **CONCLUSIONES**

Cada uno de las herramientas abordadas (SGD, SGI y SGC) enriquecen de forma importante al procedimiento para la gestión de innovación. La introducción y generalización de los resultados ha contribuido en la mejora de las empresas, específicamente en cambios organizacionales pero que tributan al resultado final de cada empresa, dígase en sus productos o servicios.

Las contribuciones principales a la gestión de innovación desde las herramientas de la GI han sido en: tres Sistemas de Gestión Documental y Archivos, dos Sistemas de V/I, tres Auditorías de conocimiento, un Sistema de información gerencial, dos Manuales de procedimientos para organizar y evaluar la Actividad de Información Científica Tecnológica, tres Estrategias (de innovación, de desarrollo y la gestión de una cultura organizacional) y un Programa de formación continua para la gestión de innovación.

La relevancia de la introducción, aplicación y generalización de los resultados alcanzados está respaldada por trece avales de las empresas donde se ha estado trabajando en los que se evidencian los cambios organizativos positivos y de gestiones útiles. Además, la defensa de cuatro tesis de maestría y once tesis de diploma. Se incluyen tres premios, una Mención y dos Relevantes; dos de ellos, resultados de la presentación de dos tesis (de diploma y maestría) en el Fórum de base y provincial de empresas.

Se encuentran en proceso dos tesis doctorales, una del programa doctoral de Ciencias Económicas y otra de Ciencias de la Educación sobre la gestión de innovación y la formación continua empresarial, respectivamente y dos tesis de maestría sobre gestión proyectos de innovación y comunicación de la innovación, de la maestría Gerencia de la Ciencia y la Innovación. Se agregan a estos resultados la producción científica conformada por cinco artículos científicos (dos en revistas referenciadas en bases de datos del grupo II y I, en el grupo II y III, además en el Libro Ciencia e innovación tecnológica de los Capítulos Ciencias Económicas y Ciencias Aplicadas.

## REFERENCIAS

- Agencia de Desarrollo Local de Barakaldo. (2014). *¿En qué consiste un sistema de gestión de la innovación?* [Documento en PDF]. Recuperado de: <http://www.inguralde.com/web/component/spdownload/%3Ffile%3>
- Artiles, S.M. (2009). La gestión documental, de información y el conocimiento en la empresa. El caso de Cuba. *ACIMED*, 19(5), 1-37. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v19n5/aci02509.pdf>
- Chávez, Y. y Pérez, H. (2012). Gestión documental, Gestión de información y Gestión del conocimiento: nociones e interrelaciones. *Reflexiones*, Año 8-9, No. 8-9. Recuperado de: <http://eprints.rclis.org/25301/1/18-Reflexi%C3%B3n%2005.pdf>
- Miller C., Celfyn, T. y Roeller, M. (2020). Innovation management processes and sustainable iterative circles: an applied integrative approach. *Journal of Work-Applied Management*, 12(1), 69-90. Recuperado de: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JWAM-11-2019-0037/full/html>
- Ponjuán, G. (2005). Gestión documental, gestión de información y gestión del conocimiento: evolución y sinergias. Comunicación preliminar. *Ciencias de la Información*, 36(3). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1814/181417875006.pdf>
- Rodríguez, Y., Castellanos, A., Ramírez, Z. (2016). Gestión documental, de información, del conocimiento e inteligencia organizacional: particularidades y convergencia para la toma de decisiones estratégicas. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 27(2), 206-224. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/ics/v27n2/rci07216.pdf>
- Sosa, N., Garciandía, G., Couto, D., y García, G, O. (2022). Alcances, perspectivas y retos de la economía para enfrentar la crisis del Covid19. (1ra ed.). En A. Herrera (Comp.), *Contribución a la innovación en empresas estatales en tiempos de COVID19*. Puebla de Zaragoza: Editorial Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Sosa, N., Garciandía, G., Valdés, M., y Rosquete, R. (2017). Interrelación entre gestión de innovación y formación continua del personal como procesos gerenciales. *Retos de la Dirección*, 11(2), 73-92. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v11n2/rdir06217.pdf>

## **MEMES DE REDES SOCIALES Y SU USO EN EL MARKETING DIGITAL EN CUBA**

### **SOCIAL MEDIA MEMES AND THEIR USE IN DIGITAL MARKETING IN CUBA**

Yuri Arnaldo Cutiño Tellez, [yact@nauta.cu](mailto:yact@nauta.cu)

Eliane Yaima Velázquez Estrada, [elianeves@ult.cu](mailto:elianeves@ult.cu)

Marien González Téllez, [halemarien@gmail.com](mailto:halemarien@gmail.com)

#### **RESUMEN**

El meme en internet es abordado como un conjunto de signos, empleados como un recurso expresivo en foros de discusión y los espacios dados por las herramientas para la administración de redes sociales en línea (HARSEL), como parte además, del repertorio común en los territorios digitales. Sobre la base de sus antecedentes conceptuales y a partir de la sistematización teórica realizada mediante el empleo de los métodos análisis-síntesis, inducción-deducción y revisión documental, es reconceptualizado este término, en una definición del meme que considera su actual uso en los entornos digitales, sus funciones, y además como material para el análisis de los sentidos construidos. Se propone como objetivo caracterizar el meme, tanto desde su significado en sí mismo, como desde la influencia que ejerce como producto comunicativo propio del internet y en particular, de las redes sociales, en el marketing digital en Cuba. Sus principales exponentes y características, le confieren una especial popularidad, en consecuencia, su pertinencia e impacto como medio que influye, de manera positiva o negativa, en la vida social.

**PALABRAS CLAVE:** meme, internet, redes sociales en línea, digital marketing.

#### **ABSTRACT**

The Internet meme is approached as a set of signs, used as an expressive resource in discussion forums and the spaces provided by the tools for the administration of online social networks (HARSEL), as part of the common repertoire in digital territories. Based on its conceptual background and from the theoretical systematization carried out through the use of the analysis-synthesis, induction-deduction and documentary review methods, this term is reconceptualized, in a definition of the meme that considers its current use in digital environments, its functions, and also as material for the analysis of the constructed meanings. It is proposed as an objective to characterize the meme, both from its meaning in itself, and from the influence it exerts as a communicative product of the Internet and in particular, of social networks, in digital marketing in Cuba. Its main exponents and characteristics give it a special popularity, consequently, its relevance and impact as a medium that influences, positively or negatively, in social life.

**KEY WORDS:** meme, internet, online social networks, digital marketing.

#### **INTRODUCCIÓN**

¿Qué es un meme? ¿Cómo ha sido descrita esta manifestación cultural por los académicos que lo han abordado? El propósito central de este apartado es brindar una aproximación a estas preguntas, con tanta claridad y sencillez; especialmente ante la popularización de estas formas en las redes sociales. Profundizar en su conocimiento, puede ayudar a comprender, con mayor alcance, las características básicas de los

millones de videos virales e imágenes que se extienden a través de las plataformas para la administración de la Social Media en línea.

Los memes, al igual que la evolución biológica, se basa en la reduplicación de unidades de información llamadas «genes», la evolución cultural se basa en la reduplicación de unidades de información llamadas «memes». De hecho, *meme* (pronunciación en inglés: /mi:m/) es un neologismo acuñado por Richard Dawkins (1976), en *El gen egoísta (The Selfish Gene)*, por semejanza fonética con *gene* ('gen' en inglés, /dʒi:n/) y para sugerir una similitud con “memoria” y “mimesis”. El término fue incluido en el Diccionario de la Lengua Española (2018), asumida también como término castellano, para evitar que se escribiera en cursiva y entre comillas.

La tesis más importante expuesta por Dawkins (1976) en su definición, es que los rasgos culturales o memes, también se replican. Por analogía con la agrupación genética en los cromosomas, se considera que los memes también se agrupan en dimensiones culturales, que incrementan con nuevas adquisiciones culturales. La gran diferencia es que, mientras los cromosomas son unidades naturales independientes de sus acciones, las dimensiones culturales son nuestras propias construcciones. Así, la cultura no es tanto un conjunto de formas conductuales, sino más bien información que las específica. (Dawkins, 1976).

En la investigación realizada se utilizaron como principales métodos: el histórico-lógico, mediante él se demandó información acerca de los elementos históricos de la puesta en práctica de acciones publicitarias en la provincia por parte del sector no estatal, para su posterior caracterización. El análisis-síntesis, permitió desarrollar el proceso de revisión bibliográfica con el objetivo de analizar y extraer los fundamentos teóricos y conceptuales necesarios relacionados con la investigación, además de establecer criterios propios para su selección. Mientras que, la investigación documental y bibliográfica, favoreció la consulta de las fuentes teóricas que rigen la puesta en práctica de la creatividad publicitaria.

### **Fundamentos esenciales del meme y su utilización en las redes sociales**

Siempre que se habla de memes con un mínimo de precisión, la mayor parte de los autores suelen hacer referencia al trabajo de Dawkins (1976) como principal antecedente y principal estudioso de ellos, quien, desde la Zoología evolutiva, se acerca a sus primeras definiciones formales. Para este autor, su génesis se remonta, en el origen de los cantos que ejecutaban distintos grupos de aves. Descubrió que había una serie de patrones generales que tendían a repetirse de manera más o menos constante. Sin embargo, de cuando en cuando, algún ave introducía una variación a las secuencias de trinos establecidos, y en algunas ocasiones, tal variación era repetida por otros miembros de la parvada, hasta convertirse en parte del acervo de cantos de la especie, en un lugar determinado.

Esta repetición de patrones y sus eventuales modificaciones, interesó profundamente a Dawkins (1976). A partir de esto, el autor discute en torno a distintos mecanismos de transmisión cultural que tienen lugar en los grupos humanos, y a partir de los genes como analogía, llega a la idea de la existencia de una unidad de sentido que es replicada, y que recibe el nombre de *meme*, término que, según explica este autor, se

deriva de la palabra griega *mimos* (μίμος), que significa *imitar*. De esta manera desde su génesis, el significado del término se asocia propiamente a la imitación.

Dawkins (1976), no profundiza sobre los mecanismos a partir de los cuales un meme es creado; sin embargo, defiende que su potencial de replicación (su capacidad para ser reproducido) ocurre a partir de una serie de satisfactores psicosociales. Es a través de dicha replicación (cuando un meme es empleado por diversas personas de manera reiterada), que se suma a un repertorio que persiste a lo largo del tiempo y del espacio, y que en su conjunto, forman parte de una cultura determinada o incluso, al total de la cultura misma, como llegan a sugerir quienes se adscriben a la *memética*, disciplina que se ha centrado en el estudio de estos fenómenos.

El meme adquiere un potencial comunicativo, cuyo significado es compartido únicamente por aquellos que lo han incorporado dentro de sus repertorios culturales; es decir, quienes los han visto, conocen su significado y la manera en que es empleado, y en última instancia, además existe la posibilidad de que los repliquen, con o sin modificaciones. (Dawkins, 1976).

Esta forma de entender los memes guarda una estrecha semejanza con las propuestas de Wilson (1998) y Lissack (2004). Mientras que, para el primero, un meme puede ser entendido como un "nodo de memoria semántica" (Wilson, 1998, p.148); para el segundo, indican signos con pleno sentido, en virtud de que los memes "se convierten en unidades semánticas capaces de evocar los significados a los que están asociados (...) proceso de evocación y eficacia del meme como disparador de atención, recuerdo y repetición del significado adscrito, lo que los vuelve relevantes" (Lissack, 2004, p.5). Esta relevancia, señala además Lissack (2004), "se presenta a partir de contextos específicos en los que surgen y alcanzan su mayor potencial como referentes de un hecho, situación o personaje que se han incorporado a la cultura popular" (p.6).

A continuación, se presenta un ejemplo de un meme que se crea, a partir de una captura de pantalla de una escena, tomada de la novela cubana *Vuelve a Mirar* y se usa para hacer una crítica negativa del programa de Noelia.

Figura 1: Imagen de la novela cubana *Vuelve a Mirar*



Fuente: Muro de facebook.

Se hace evidente entonces, que el meme, entendido desde una dimensión simbólica, basa su potencial expresivo en los procesos sociales que le dan un significado compartido.

Desde la Pragmática, más que del surgimiento del sentido y forma de un meme en concreto, se enfatiza en su uso social y los espacios de afinidad, al interior de los cuales es reconocido como un elemento que posee un sentido, que es relativamente estable durante un periodo, durante el cual el meme puede ser identificable. De esta manera, el meme alude a un referente, que cuando es reconocido por los participantes en el acto comunicativo, efectivamente posibilita una puesta en común, que es la esencia de la comunicación como fenómeno social.

La teorización en torno al meme, ha pasado por diversas etapas, grados de profundización y acercamientos. Sus definiciones son tan variadas como los campos disciplinares en torno a los cuales se han hecho sus correspondientes propuestas conceptuales; sin embargo, hay al menos dos tendencias generales: las posturas instrumentalistas y las mentalistas.

Mientras que las mentalistas, se adhieren a la propuesta inicial de Dawkins (1976) y se declaran seguidores de Blackmore (1999), quienes conciben al meme desde su dimensión intangible. Para otros como Giménez (2000), el meme abarca una amplia variedad de aspectos, que pueden ir desde comportamientos hasta artefactos, que son susceptibles de ser reproducidos y observados.

Esta última aseveración, se considera fundamental para un acercamiento al estudio de este fenómeno la teoría de Pérez (2017), quien enfatiza en la importancia que tienen las expresiones concretas del meme, es decir, sus manifestaciones observables, metodológicamente hablando. Son justamente estas manifestaciones las que, incluyendo el meme en Internet, pueden constituirse como un objeto de estudio, y no necesariamente, como unidad cultural replicable, propuesta que hace originalmente Dawkins (1976), y que de alguna manera pueden configurarse en las mentes de los actores sociales que lo comparten.

Las posturas mentalistas, por su parte, son las que conciben al meme casi como un ente que de alguna manera busca sobrevivir a partir de ser replicado, y que existe en un plano de naturaleza mental. Por el contrario, el abordaje instrumentalista, la identifica como objeto de análisis, a las expresiones observables de un meme determinado: una frase, imagen o conducta que es repetida.

De esta manera, aquello que es llamado meme en Internet, constituye un objeto expresivo que es ampliamente reconocido (y usado) en comunidades que se construyen en torno a sitios en línea. Se reitera que no se trata exactamente del meme como ha sido definido por Dawkins (1976) y otros autores de la corriente mentalista, sino más bien de sus expresiones observables, a las que en Internet se ha podido tener acceso a partir de diversas estrategias ciberetnográficas. (Knobel y Colin, 2007).

El meme en línea se ha constituido a partir de un conjunto de elementos, que son replicados bajo una etiqueta socialmente construida y que permite agruparlos como tales. Sin pretender hacer un juego de palabras, el meme como recurso expresivo en línea, puede ser considerado como un meme en sí mismo, fenómeno al que Aunger

(2000) refiere como el *meme meme*, para referirse a la incorporación explícita de este recurso expresivo dentro de la cultura popular.

Si bien se ha dicho que el meme representa una unidad replicable, es imposible determinar cuál es la unidad que representa. Blackmore (1999), sugiere que se trata de un asunto no resuelto, en torno al cual propone la existencia de memes complejos, que pueden estar integrados por otros memes más simples. En todo caso, Dennet (citado por Blackmore, 1999), considera la unidad del meme, como los elementos más reducidos capaces de replicarse con fecundidad y confiabilidad; lo cual ciertamente no acaba de zanjar la cuestión.

Más allá del planteamiento de Blackmore (1999), sugerimos que el sentido como unidad puede ser la dimensión que pueda dar una solución, así sea relativa a esta limitación. Para argumentarlo, se analiza el siguiente ejemplo:

Figura 2



Fuente: Muro de Facebook

Este es caso, se quiere sugerir la necesidad de empoderamiento a través de los dibujos de Disney, lo cual como se puede ver en la crítica, entra en conflicto con lo que en realidad el filme infantil realmente se propone. Esta es una derivación de un meme que se conoce como *Boardroom Suggestion*.

### **Dimensiones establecidas para los memes: taxonomía**

Así, se asume que los memes responden a una serie de variables que ayudan a su clasificación y comprensión. Desde la primera publicación que hace Dawkins (1976) sobre este tema, propone tres dimensiones: fidelidad, fecundidad y longevidad. Por su parte, Da Cunha (2007), agrega una más: el alcance.

La fidelidad: tiene que ver con la cantidad de modificaciones con que un meme es replicado.

La fecundidad: se refiere a la tasa de reproducción de un meme.

La longevidad: al tiempo que permanece en el acervo de un grupo.

El alcance: es la extensión geográfica que alcanza un meme.

En la Tabla 1 se presentan los posibles valores que corresponden a estas variables, y que se explican de manera más amplia, a partir de diversos ejemplos.

Tabla 1: Taxonomía de memes

<b>1. Fidelidad</b> - ←-----→ + Metamórficos <i>Altos índices de mutación y de recombinación</i> Replicadores <i>Presentan una reducida variación y una alta fidelidad con respecto al original</i>
<b>2. Longevidad</b> - ←-----→ + Volátiles <i>Tienen un corto periodo de propagación</i> Persistentes <i>Son replicados durante un tiempo considerable</i>
<b>3. Fecundidad</b> - ←-----→ + Fecundos <i>Lenta propagación</i> Epidémicos <i>Se expanden de manera muy amplia y muy veloz</i>
<b>4. Alcance</b> - ←-----→ + Locales <i>Áreas geográficas limitadas</i> Globales <i>Usados en muy variados contextos y espacios</i>

Fuente: Elaboración a partir de Da Cunha (2007)

Algunas dinámicas que Da Cunha (2007) ofrece en relación con los memes al interior de las redes sociales y a partir de la cuales se replican, son la competencia (tanto por la visibilidad, como por las respuestas de los usuarios) y la cooperación (memes que se apoyan unos a otros).

Tomado en consideración esos conceptos de Dawkins (1976) y Da Cunha (2007), se propone, que cuando la replicación ocurre al interior de distintos grupos dispersos geográficamente, pero con lazos de comunicación entre ellos y ubicados en tiempos más o menos coincidentes, se trata de una replicación transversal. Mientras que cuando persiste a lo largo del tiempo, se considera una replicación longitudinal.

Metamemes: Cuando un meme alude a su naturaleza como tal, se le llama metameme (Shifman, L. y Thelwall, M. (2009), que es el equivalente en las artes dramáticas a romper la cuarta pared. Un ejemplo, fue presentado ya, *Boardroom Sugestion*, además de la siguiente imagen:

Figura 3



Fuente: Muro de Facebook

Holomemes: una idea, también puede ser objeto de una replicación, y las expresiones observables que se derivan de ella, son las que permiten identificarla. Los holomemes

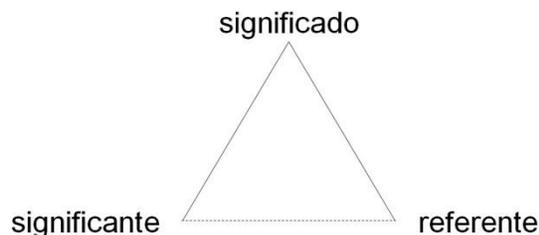
tienen que ver con esto último; según Duham (1991), están dados por el repertorio cultural completo de las variaciones que presenta un meme determinado, incluyendo aquellas formas latentes o aún no expresadas.

Figura 4



Tomado de Muro de Facebook

Para hacer una explicación más precisa de los holomemes, se recurre a un elemento de la Semiótica ya mencionado: el signo. Como será posible apreciar, se trata de un ajuste a la manera en que este elemento ha sido descrito, y no necesariamente de su conceptualización más ortodoxa, en virtud de la naturaleza de muchos memes en Internet, que no se ajustan del todo a los signos lingüísticos. Eco (1988), alude al signo como elemento que evoca un significado.



Fuente: Eco (1988, p.24)

### Principales resultados de la sistematización teórica

De los elementos antes abordados se concluye que:

- El meme, como unidad cultural que es replicada, ha dado lugar a muy diversas aproximaciones conceptuales. Con base en el trabajo de Dawkins (1976), han surgido corrientes que, desde las posturas mentalistas, conciben la existencia de los memes como entidades que buscan su sobrevivencia, en analogía con el material genético y donde los seres humanos somos una especie de organismo anfitrión.
- Por el contrario, las posturas instrumentalistas se basan en el análisis del meme desde una perspectiva social, y enfatizan las decisiones que los actores toman en torno a la interpretación, recirculación y modificación de productos observables (o en todo caso, de las ideas y referentes que ellos denotan).

Como suele ocurrir en relación con un objeto que ha sido abordado desde muy diversas disciplinas, no hay consensos sobre algunos de los conceptos que han sido propuestos.

Esto obliga a quien aborda el asunto, a tomar decisiones sobre las visiones y posturas que habrán de ser tomadas en cuenta para su estudio.

Los autores consideran que esta sistematización teórica es esencial para tener en cuenta por aquellos especialistas de la comunicación social, en particular, para aquellos que se especializan en la comunicación de marketing, pues deben prestar especial atención a la divulgación de contenido negativo en las redes. Se considera también que no todo lo que se publica en la red posee igual nivel de repercusión para una organización, por lo que se hace necesario, estar atentos a las opiniones y acciones de los usuarios y clientes. El estar atento, no sólo implica estar en conocimiento de lo que se dice, sino que también implica ser capaces de reaccionar de manera rápida y eficaz ante lo que se publica y su significado.

Se precisa, por tal razón, contar con personas especializadas en comunicación social que se encarguen de lo que se difunde en la red, especialistas que sepan responder a las necesidades de cada uno de los usuarios, ya que el empleo de las tecnologías de la información y la comunicación, hoy en día, se utiliza como vía de seducción para los propósitos de comunicador, trátese de quien se trate.

En tal sentido, si no se reacciona rápido, una aparente información inocua, puede convertirse en una fuerte influencia negativa, que afecte excesivamente al público, no siempre para bien, lo que pudo haberse evitado con pocos recursos. Es tiempo de que se considere el poder de las masas como algo que tiene repercusiones a largo plazo y que, de ser bien manejado y a tiempo, podría ser una herramienta sumamente útil para mantener las relaciones con los usuarios y clientes.

## **CONCLUSIONES**

En este artículo se abordó el tema de los memes en las redes sociales y su influencia en la sociedad actual. Esto se realizó tomando en consideración, diversas definiciones desde distintas posiciones teóricas, análisis de distintas categorías asociadas a ello y las características propias de los memes. Se profundizó en el impacto social que ha tenido este fenómeno en el Internet y sus diversas consecuencias a nivel cultural, sobre todo en la social media, luego de analizar y determinar las propiedades que definen al meme.

De esta comparación, se concluye que: existe una relación de sucesión entre ambos, siendo el meme un producto de similares características en su concepción, pero que varía en la forma en que llega a la opinión pública. Es por esto que, resulta de suma relevancia para las organizaciones, tomar en consideración el fenómeno de los memes por el alcance y el impacto que generan en la sociedad como medios que influyen la opinión y que movilizan a las masas.

## **REFERENCIAS**

- Aunger, R. (2000). *The status of memetics as a science*. Nueva York: Oxford University Press.
- Blackmore, S. (1999). *The meme machine*. Oxford: Oxford University Press.
- Da Cunha, R. (2007). Memes em weblogs: proposta de uma taxonomia. *FAMECOS*, 32.
- Dawkins, R. (1976). *The Selfish Gene*. Nueva York: Oxford University Press.

- Real Academia Española. (2018). *Nuevo Diccionario de la Lengua Española*. (23a ED). Madrid: RAE.
- Durham, W. (1991). *Coevolution: Genes, Culture and Human Diversity*. Stanford: University Press, CA.
- Eco, U. (1988). *Signo*. Barcelona: Editorial Labor.
- Giménez, G. (2000). Materiales para una teoría de las identidades sociales. En José Manuel Valenzuela Arce (coord.), *Decadencia y auge de las identidades*. DF. México: Colegio de la Frontera Norte.
- Lissack, M. R. (2004), The Redefinition of Memes: Ascribing Meaning to an Empty Cliché. *Journal of Memetics*, No.8. Recuperado de: <http://cfpm.org/jom-emit/2004/vol8/lissack.html>
- Pérez, G. (2017). Teoría del meme. En G. Pérez Salazar, *El meme en Internet. Identidad y usos sociales* (p. 15-68). México: Fontamara.
- Shifman, L. y Thelwall, M. (2009). Assessing global diffusion with Web Memetics: The spread and evolution of a popular joke. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 60(12).
- Knobel, M. y Colin, Lankshear. (2007). Online memes, affinities, and cultural production. En Lankshear C., Michael Peters, Michele Knobel and Chris Bigum. *A new literacies sampler*. Nueva York: Editorial Peter Lang.
- Wilson, E. (1998). *Consilience: The Unity of Knowledge*. Nueva York: Editorial Alfred A. Knopf.

## **PROPUESTA PARA EL ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE EMPLEO Y SALARIO EN LA EMPRESA RADIOCUBA LAS TUNAS**

## **PROPOSAL FOR THE ANALYSIS OF EMPLOYMENT AND SALARY INDICATORS IN THE COMPANY RADIOCUBA LAS TUNAS**

Yaniritza Espinosa Pérez, [yaniritza.espinosa@mincom.gob.cu](mailto:yaniritza.espinosa@mincom.gob.cu)

Felix Esteban Jimenez Figueredo, [felixestebanjf@gmail.com](mailto:felixestebanjf@gmail.com)

Marisol Camila Acosta Escanell, [camila.acosta7298@gmail.com](mailto:camila.acosta7298@gmail.com)

### **RESUMEN**

El éxito es la meta suprema de las organizaciones empresariales contemporáneas, en las que el Capital Humano es un factor determinante. Ello exige de la aplicación de una correcta política, dirección en la que trabaja el gobierno cubano mediante la actualización de su modelo económico y social. En tal sentido, el presente trabajo se plantea como objetivo, elaborar una propuesta para el análisis de los indicadores de empleo y salario en la Empresa Radiocuba Las Tunas, con la finalidad de mejorar la organización del trabajo en la toma de decisiones. Se utilizaron como métodos de investigación: el hipotético-deductivo, análisis y síntesis, histórico-lógico y revisión documental; además de técnicas estadísticas de procesamiento computacional de la información. De igual forma, métodos de análisis económico como el comparativo y sustituciones consecutivas, que permitieron diagnosticar los indicadores de empleo y salario en la Empresa, y a partir de ello, integrar elementos de organización del trabajo, para contribuir a una mejor utilización del salario en correspondencia con lo aportado por los trabajadores. Como principales resultados se señalan: la organización del trabajo revela aspectos que requieren tenerse en cuenta como parte de los indicadores de empleo y salario, para el buen funcionamiento de la empresa y garantizar el éxito en los resultados finales de su gestión. La propuesta posibilita la aplicación de métodos de análisis económicos en los indicadores de empleo y salario en la entidad, con utilidad para el proceso de planificación de estos en venideros períodos para la obtención de mejores resultados económicos productivos.

**PALABRAS CLAVES:** organización del trabajo, empleo, salario, indicadores, toma decisiones.

### **ABSTRACT**

Success is the supreme goal of contemporary business organizations, in which Human Capital is a determining factor. This requires the application of a correct policy, a direction in which the Cuban government is working by updating its economic and social model. In this sense, the objective of this work is to elaborate a proposal for the analysis of employment and salary indicators in the Radiocuba Las Tunas Company, with the purpose of improving the work organization in the decision making process. The following research methods were used: hypothetical-deductive, analysis and synthesis, historical-logical and documentary review; in addition to statistical techniques of computational processing of information. Likewise, economic analysis methods such as comparative and consecutive substitutions, which allowed diagnosing the employment and salary indicators in the Company, and from this, integrating elements of work

organization, to contribute to a better use of the salary in correspondence with the contribution of the workers. The main results are: the organization of work reveals aspects that need to be taken into account as part of the employment and salary indicators, for the proper functioning of the company and to guarantee success in the final results of its management. The proposal enables the application of economic analysis methods in the employment and salary indicators in the entity, with usefulness for the planning process of these in future periods to obtain better productive economic results.

**KEY WORDS:** work organization, employment, salary, indicators, decision making.

## **INTRODUCCIÓN**

En las actuales circunstancias, impera la optimización de los recursos materiales, humanos y financieros, en su contribución a un desempeño superior, que conduzca al incremento mantenido de la productividad y la calidad, para el logro del desarrollo económico y social planteado, cuyo centro lo constituyen los trabajadores, transformadores del objeto de trabajo, con la interacción de los medios de trabajo.

La gestión del Capital Humano está soportada por la integración de varios procesos, dentro de los que se encuentran la contratación y la remuneración. La eficacia de cada uno de ellos, es posible solo a través de la utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones. El impacto social de la optimización de los procesos de gestión del Capital Humano en las empresas, es doble: por el conocimiento intelectual y elevación del bienestar material de su colectivo de trabajadores y por la eficiencia económica de la entidad, que en Cuba se revierte en beneficio de la sociedad.

La organización del trabajo es uno de los temas destacados en los estudios de distintas ciencias: economía, sociología, ergonomía, psicología organizacional, ingeniería y otras. Ello se debe a la preocupación de buscar una correspondencia entre los resultados productivos y el rendimiento de la fuerza de trabajo. La esencia de la organización del trabajo viene dada por el estudio de su objeto, los métodos y tiempos de trabajo, comprendidos en el proceso de trabajo, en búsqueda de la optimización del trabajo vivo, en aras del incremento de la productividad del trabajo.

“El incremento de los ingresos en el sector empresarial será según la creación de la riqueza y las posibilidades económico-financieras de las empresas, promoviendo la evaluación sistemática de sus resultados de conjunto con el movimiento sindical”. (Partido Comunista de Cuba [PCC], 2017, p.19)

El comportamiento de los indicadores de empleo y salario, constituyen una forma eficaz de medición de la eficiencia económica en las organizaciones empresariales, fundamentalmente en el uso del salario, línea de trabajo en la que está dirigida el sistema empresarial cubano. En este marco, la Empresa Radiocuba Las Tunas, establece como metas fundamentales: la elevación de la calidad del servicio prestado y de la calidad de vida de sus trabajadores.

### **La organización del trabajo. Su desempeño en Cuba**

En el estudio de los procesos relacionados con la organización del trabajo, adquiere un importante papel las reflexiones de los economistas llamados clásicos, Adam Smith y

David Ricardo. (Durkheim, Marx y Max, como se citó en Robles, 2014), los que piensan que:

Los padres fundadores de la sociología que estuvieron dirigidas a la organización del trabajo, a través del análisis de la división del trabajo. Sus argumentos se corresponden con el advenimiento de la modernidad y los complejos problemas que esta trae asociados. (p.2)

Cada uno, desde su posición teórica, dio una visión del comportamiento de las relaciones sociales de esa época histórica, seguidos de un pequeño grupo élite en la materia, tal y como afirmó Velázquez (2017) refiriéndose a (Fayol, 1814-1925; Gantt, & Gilbreth, 1861–1919; Owen, Babbage, & Taylor, 1856–1915; Parket, 1868–1933) a finales del siglo XIX y principios del siglo XX. Sus aportes constituyeron un cuerpo doctrinal con una orientación específica a la organización científica del trabajo, que caracteriza a dos escuelas de pensamiento organizativo, la administración clásica y la organización científica del trabajo. (p.7).

Los presupuestos de la organización del trabajo en Cuba, tienen sus antecedentes en el pensamiento social más avanzado de los siglos XIX y XX, así como en las luchas sindicales y obreras que se libraron con anterioridad a la Revolución en los sectores vitales de la economía de la Isla: industria azucarera, industria minera, especialmente la del níquel y otros sectores.

La organización del trabajo busca la máxima efectividad del trabajo del hombre y la mujer, en su interrelación con la tecnología y con el resto del personal que interviene en el proceso de producción o servicio. Dentro de sus definiciones se pueden citar:

La organización del trabajo en una empresa es el conjunto de medidas organizativas, técnicas, sanitarias y de higiene que permiten conjugar en la forma más racional la técnica y los hombres en el proceso único de la producción, garantizan el aprovechamiento más eficaz del tiempo de trabajo y de los recursos materiales, el aumento sistemático de la productividad del trabajo, y crean las condiciones necesarias para el trabajo. (Portuondo, 2011, p.191)

Mientras que, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2006) en la Resolución 26/2006 la define como:

La organización del trabajo en las entidades laborales integra a los recursos humanos con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante el conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar con niveles adecuados de seguridad y salud, asegurar la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos. (p.33)

El Decreto No. 281 aprobado por el Consejo de Ministros (2007), precisa:

La organización del trabajo es la adecuada integración de los trabajadores con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante un conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar armónica y racionalmente, con niveles adecuados de seguridad y salud, que garantizan la calidad del producto o el servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos. (p. 395).

Por su parte, Morales (2006) la conceptualiza como:

La organización del trabajo en las entidades laborales integra a los recursos humanos con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante el conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar con niveles adecuados de seguridad y salud, asegurar la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos (p.6).

La anterior definición se considera como una de las más completas por su consistencia teórica en lo referente a los enfoques actuales de la integración de los recursos humanos de forma racional, armónica e ininterrumpida y tiene en cuenta como alcance el proceso laboral. Además de asegurar la calidad del producto o del servicio prestado, considera los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos, elementos que no siempre están presente en las anteriores definiciones consultadas.

A tal efecto, los autores de este trabajo coinciden con la Asamblea Nacional del Poder Popular (2013) en la Ley 116/2013 donde se afirma que:

Las entidades para incrementar la productividad y eficiencia realizan estudios de organización del trabajo dirigidos a perfeccionar las condiciones técnicas y organizativas de la producción y los servicios, determinar los gastos de trabajo necesario y la plantilla de cargos en correspondencia con las necesidades de la actividad. (p.466)

Por considerar que, el incremento de la productividad del trabajo y eficiencia económica, tienen un papel fundamental en los estudios de la organización del trabajo, lo que lleva implícito la determinación de los gastos de trabajo necesarios y con ello el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización del trabajo.

### **Los indicadores de empleo y salario, como parte esencial de la organización del trabajo**

La organización del trabajo y su planificación influyen decisivamente en la elevación del bienestar de los trabajadores, al brindar una seguridad en su futuro. La planificación del trabajo y los salarios, es parte integrante de la planificación de la economía nacional y está relacionada con el desarrollo de las fuerzas productivas y las relaciones de producción. Así para Riezu (2001), el trabajo es “el resultado de la actividad racional del hombre aplicado a la producción de bienes materiales, la comercialización y la prestación de servicios, transformando las materias primas y materiales (...) interactuando con la naturaleza y la realidad que lo rodea” (p.91).

En este trabajo se ha considerado que la palabra empleo se refiere tanto a un trabajo, como a una ocupación u oficio; pues este indica, toda actividad donde una persona es contratada para ejecutar una serie de tareas específicas, por lo cual percibe una remuneración económica. Dentro de sus definiciones se tiene:

“El empleo es la principal fuente de ingresos para la mayoría de las familias en el mundo” (Programa de Naciones Unidas para el desarrollo [PENUUD], 2011, p.1). Por otra parte, se considera el empleo como:

El trabajo asalariado que se realiza/debe realizarse bajo el respeto de unas mínimas reglas consideradas justas. Sin el carácter normativo que asume esta definición no habría llegado a existir como categoría cognitiva. Esta forma de entender el empleo invita a interpretarlo como parte del entramado jerarquizado de normas sociales en cuyo

seno adquiere sentido y valor y que constituye, en su conjunto, un determinado orden social. (Prieto, 2007, p.1)

Los autores de este trabajo han considerado que la definición anterior, tiene sus bases en lo asumido y explicado sobre la categoría trabajo, llegándose a la conclusión que: el empleo es la acción y efecto de emplear, es dar trabajo a otra persona; es decir, ofrecerle y garantizarle una función de trabajo, a partir de un contrato negociado. Además, indica toda aquella actividad donde una persona es contratada para ejecutar una serie de tareas específicas, por lo cual percibe una remuneración económica, conocida por salario.

En cambio, en términos de definición, la palabra salario:

(...) proviene de la época de los romanos, en donde la sal era un producto tan valioso, que los pagos a los funcionarios públicos se realizaban en paquetes de sal, pues era con sal con que se cubría parte del salario que se les daba a los soldados, que después se usaban como moneda de cambio. La cantidad de sal que cobraban recibía el nombre de "salarium", de donde derivó después la palabra salario. (Cohen, 2008, p.137)

Por su parte, la Asamblea Nacional del Poder Popular (2013), en la Ley 116/2013, conceptualiza el salario como:

La remuneración en dinero que el empleador paga al trabajador, atendiendo a la calidad y cantidad del trabajo realizado y al tiempo real laborado, según corresponda. Comprende lo devengado de acuerdo con los sistemas de pago por rendimiento o a tiempo, pagos adicionales, trabajo extraordinario, pago en días de conmemoración nacional y feriados, receso laboral retribuido, vacaciones anuales pagadas y otros que disponga la legislación. (p.470)

Los autores de este trabajo comparten la definición anterior, en tanto consideran que contiene los elementos fundamentales que muestren la realidad del desempeño del trabajo desarrollado por los humanos, que tributan a la retribución de los ingresos recibidos en consideración a lo aportado.

En correspondencia con el objetivo de este trabajo, la forma de medición del comportamiento de las diferentes categorías económicas, se hace mediante indicadores definidos por Silva (2019), como: "variables que intentan medir u objetivar, en forma cuantitativa o cualitativa, sucesos colectivos para así, poder respaldar acciones (...) entre los principales atributos de un buen indicador está la disponibilidad, especificidad, confiabilidad, sensibilidad y alcance" (p.5). Los indicadores son muy utilizados en los análisis económicos en las distintas investigaciones científicas.

### **Propuesta para el análisis de los indicadores de empleo y salario en la Empresa Radiocuba Las Tunas**

La propuesta para el análisis de los indicadores de empleo y salario presentada, abarca criterios aplicados de forma coherente y consistente para el cumplimiento del objetivo declarado en este trabajo. A continuación, se muestra la base metodológica que soporta la propuesta en cada una de sus fases y pasos.

## Etapa I. Preparación.

Objetivo: crear las condiciones para que el trabajo a desarrollar tenga la efectividad necesaria.

### Paso 1. Creación y aprobación del equipo de trabajo.

Se seleccionará el equipo que realizará el estudio y se someterá a la aprobación de la dirección de la entidad. Este equipo estará compuesto por: los especialistas en organización del trabajo, un especialista en Seguridad y Salud en el Trabajo, el especialista en planificación, un especialista en contabilidad y costo, un tecnólogo de producción, trabajadores y directivos del área o proceso donde se realizará el estudio con experiencia y conocimiento del mismo, así como prestigio en el colectivo.

### Paso 2. Capacitación del equipo de trabajo.

El equipo será capacitado en los temas de organización del trabajo y métodos de análisis económico con el objetivo de garantizar la calidad del trabajo que se llevará a cabo, dentro de los que se tienen métodos de: análisis comparativo; sustituciones consecutivas o sustituciones en cadena; descomposición, pormenorización o desmembración y diagrama causa-efecto.

## Etapa II. Diagnóstico.

Objetivo: determinar las principales deficiencias que se presentan en el área objeto de estudio.

El diagnóstico constituye el principal elemento para la realización de este trabajo, pues sin él sería prácticamente imposible llevar a buen término y con resultados positivos, un trabajo relacionado con la mejora de alguna situación. Analiza el contexto y las expectativas de la empresa para evaluar su capacidad para competir, tomar decisiones y formular planes de acción e incluye la identificación de las oportunidades y las amenazas procedentes del entorno, los puntos fuertes y débiles internos y el escrutinio del futuro. Para que el diagnóstico sea útil, debe realizarse de forma continuada en el tiempo sobre la base de datos confiables y debe ir acompañado de medidas correctivas para solucionar las desviaciones que se vayan detectando.

### Paso 3. Caracterización del área a estudiar.

Se valoran aspectos relacionados directamente con el área a estudiar, se realiza una caracterización de la composición de la fuerza laboral, estructura del área, misión y funciones, lográndose una interrelación con la estrategia de la organización de producción.

Determinación de los principales indicadores:

- Composición de la plantilla:

$$\% \text{ Personal por categorías} = \frac{\text{Total plantilla categoría N} * 100}{\text{Total plantilla}}$$

N: Categoría ocupacional (Directivo, Técnico, Operario, Servicio, Administrativo).

- Grado de implicación del personal en el proceso productivo: se distinguen dos tipos de trabajadores en función de los grados de participación: directos e indirectos.

$$\% \text{ Directos} = \frac{\text{Total directos} * 100}{\text{Total plantilla}}$$

- Índice de jerarquización: la concepción del aplanamiento de estructuras directivas conduce a la reducción de este indicador, a pesar de no existir una cifra referencial.

$$\text{Índice de jerarquización} = \frac{\text{Total Mandos} * 100}{\text{Total plantilla}}$$

Etapa III. Análisis de los indicadores de empleo y salario.

Objetivo: analizar los indicadores de empleo y salario que se consideren con mayor incidencia en el proceso productivo de la entidad.

Paso 4. Determinación de los indicadores a analizar.

Para determinar los indicadores referentes al empleo y salario a analizar, se debe tener en cuenta lo establecido por el Ministerio de Economía y Planificación (2019). Indicaciones Metodológicas para la Elaboración del Plan (2020), tales como: promedio de trabajadores; productividad del trabajo; fondo de salarios; salario medio mensual; gasto de salario por peso de ingreso total; palor agregado bruto; producción de bienes y servicios: ventas netas; costo de venta; gasto material; y servicios comprados (MEP, 2019, p.314), entre otros de utilidad para el análisis.

Paso 5. Aplicación del Método del análisis comparativo. De acuerdo a (Antelo, Espín, González, Chao, Torres, Urquiola y Muñoz, 2011).

Comienza con relacionar el fenómeno objeto de análisis con el acto de síntesis, por medio del cual se examina el fenómeno que se compara distinguiéndose lo general y lo particular; lo general, a su vez, se consolida, o sea, se sintetiza como fenómeno generalizado. Se debe aplicar la forma de comparación mediante la confrontación del plan, con períodos anteriores, con los mejores resultados, con los datos promedios y con la competencia.

El análisis comparativo se utilizará a fin de explicar las causas de incumplimientos, señalar los sectores (o brigadas, talleres, etc.) que cumplen o no, revelar las reservas, determinar el grado de crecimiento de los factores de comportamiento favorable, de las disminuciones de los desfavorables y el ritmo de crecimiento. (p.85)

Paso 6. Aplicación del Método de las sustituciones consecutivas o sustituciones en cadena. De acuerdo a (Antelo, et al., 2011).

La aplicación del método se lleva a cabo mediante el análisis de cada factor como sujeto a variación mientras se suponen invariables los otros factores, lo cual permite analizar consecuentemente la influencia de cada factor por separado y mostrar cómo bajo la influencia de cada uno de los factores puede modificarse el objeto. La revelación de la influencia de un factor se lleva a cabo mediante la resta sucesiva, del segundo cálculo se

resta el primero, del tercero, el segundo y así sucesivamente. Cada sustitución conlleva un cálculo independiente, mientras más factores existan en la expresión de cálculo, más cálculos habrá. En el primer cálculo todas las magnitudes son planificadas, en el último de los cálculos todos son reales, por consiguiente, se efectúan únicamente los cálculos intermedios.

La desviación del indicador establecida como consecuencia de la suma de las variaciones de cada uno de los factores aislados deberá coincidir con la desviación general del indicador en estudio. Es muy importante garantizar el orden riguroso de las sustituciones, debido a que su cambio arbitrario puede conducir a resultados incorrectos, o lo que es lo mismo, alterna la ponderación cuantitativa de uno u otro indicador. En estos casos el indicador estudiado debe ser representado en forma de una suma algebraica, de multiplicación, o en forma de cociente de la división de unos indicadores por otros. (p.85).

**Paso 7. Aplicación del método de descomposición, pormenorización o desmembración.**  
De acuerdo Antelo, et al. (2011).

Se debe descomponer el indicador analizado en sus partes y determinar las relaciones causa-efecto existentes entre esas partes. Después de la descomposición hay que sintetizar, o sea, reproducirlo como un todo único. La descomposición o pormenorización permite establecer los desajustes o incumplimientos de la ejecución del plan para los distintos intervalos de tiempo y mantener el seguimiento de los comportamientos. (p.87)

**Paso 8. Elaboración del Diagrama causa-efecto.**

También conocido como Espina de pescado por la forma en que se van colocando cada una de las causas o razones que a entender originan un problema y así:

Visualizar de una manera muy rápida y clara, la relación que tiene cada una de las causas con las demás razones que inciden en el origen del problema. En algunas oportunidades son causas independientes y en otras, existe una íntima relación entre ellas, las que pueden estar actuando en cadena. (Escalante, 2009, p.3)

Está compuesto por un recuadro (cabeza) donde se ubica el problema, que en este caso serán las insuficiencias en la organización del trabajo; una línea principal (columna vertebral), y cuatro o más líneas que apuntan a la línea principal formando un ángulo aproximado de 70° (espinas principales), las cuales indicarán las causas que originan el problema. Estas últimas poseen a su vez dos o tres líneas inclinadas (espinas), y luego (espinas menores), que serán las subcausas, y así sucesivamente según sea necesario.

**Etapa IV. Presentación de los resultados.**

**Objetivo:** exponer los resultados del análisis de los indicadores ante la alta dirección de la empresa.

**Paso 9. Interpretación de los resultados.**

Durante la aplicación de cada uno de los métodos, el coordinador del grupo debe encargarse de ir interpretando los resultados, para lo que tendrá en cuenta las opiniones de los demás integrantes del equipo, donde se detallen las causas que puedan influir en ellos; las que constituirán la base para el diseño de acciones correctivas y/o preventivas.

#### Paso 10. Análisis de los resultados con la dirección de la entidad.

Una vez interpretado los resultados de la aplicación de los métodos de análisis de los indicadores de empleo y salario, se convocará un encuentro de trabajo con la alta dirección de la empresa, en el que se realizará un debate de los resultados mencionados y en análisis de las causas que lo provocaron, dando paso a la propuesta de soluciones.

#### Etapas V. Propuesta de mejora.

Objetivo: proponer las acciones para la mejora de los indicadores de empleo y salarios.

#### Paso 11. Acciones para mejorar la situación del empleo y los salarios.

En esta etapa el director(a) de recursos humanos diseñará, previa obtención de criterios de cada uno de los miembros del grupo, las acciones necesarias para disminuir o eliminar las causas que han influido negativamente en el comportamiento de los indicadores de empleo y salario, las cuales se analizarán y aprobarán en el Consejo de Dirección, nivel responsabilizado con el cumplimiento de cada una de dichas acciones. Las acciones deben tener tiempos específicos, fechas de inicio y fechas de finalización, para lo cual es aconsejable adaptar el formato del plan de acción una gráfica de Gantt para tal propósito.

### CONCLUSIONES

La organización del trabajo revela aspectos que requieren tenerse en cuenta como parte de los indicadores de empleo y salario, para el buen funcionamiento de la entidad y garantizar el éxito en los resultados finales de su gestión. La propuesta posibilita la aplicación de métodos de análisis económicos en los indicadores de empleo y salario en la entidad, con utilidad para el proceso de planificación de dichos indicadores en venideros períodos y de esta forma contribuir a la obtención de mejores resultados económicos productivos.

### REFERENCIAS

- Antelo, Y.Y., Espín, R.A., González, E., Chao, A., Torres, L., Urquiola, A. J. y Muñoz, S. (2011). *Análisis económico para la toma de decisiones*. [Compilación de materiales]. La Habana: Félix Varela.
- Asamblea Nacional del Poder Popular. (2013). Ley 116: Código de Trabajo. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, No.29. Extraordinaria. Recuperado de: <http://www.gacetaoficial.cu>
- Cohen, W. (2008). *En clase con Drucker*. Ciudad México: Grupo Editorial Norma. Recuperado de: <http://www.libreriacompas.com>
- Consejo de Ministros. (2007). Decreto Ley 281: Reglamento para la Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, No.27. Extraordinaria. Recuperado de: <http://www.gacetaoficial.cu>

- Programa de Naciones Unidas para el desarrollo (2011). Empleo. Una propuesta de indicadores comparables internacionalmente. *Revista Latinoamericana de Desarrollo Humano*, 77. Recuperado de: <http://www.revistadedesarrollohumano.org>
- Escalante, N. (2009). *Procedimiento para la evaluación económica financiera en la Empresa Avícola Las Tunas* [tesis de grado]. Centro Universitario "Vladimir Ilich Lenin", Las Tunas, Cuba.
- Ministerio de Economía y Planificación (2019). Resolución No. 145: Indicaciones Metodológicas para la Elaboración del Plan 2020. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, No.20. Extraordinaria. Recuperado de: <http://www.gacetaoficial.cu>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2006). Resolución 26: Reglamento general sobre la organización del trabajo. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, No.2. Extraordinaria. Recuperada de: <http://www.gacetaoficial.cu>
- Morales, A. (2006). *Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de los recursos humanos* [tesis doctoral]. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría, La Habana, Cuba. Recuperado de: <https://www.mtss.gob.cu>
- Partido Comunista de Cuba. (2017). *Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017*. [Documento en PDF]. Recuperado de: <https://repositorio.geotech.cu/jspui/handle/1234/2725>
- Portuondo, H. (2011). *Economía de empresas industriales*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Prieto, C. (2007). *Del estudio del empleo como norma social al de la sociedad como orden social*. Madrid: Casa del libro. Recuperado de: <http://www.casadlibro.com>
- Riezu, J. (2001). *Tiempos y Temas*. Salamanca: San Esteban.
- Robles, J.M. (2014). *Max Weber, el padre de la sociología moderna. La Aventura de la Historia*. Madrid: Alianza. Recuperado de: <http://www.elmundo.es>
- Silva, V. (2019). *Importancia de los indicadores*. Barcelona: Novas Edicoes Académicas, Edición Ilustrated. Recuperado de: <http://agrocolun.cl/importancia-de-los-indicadores>
- Velázquez, J. (2017). *Diseño de un Sistema de Pago para las actividades vinculadas a la transportación y distribución de mercancías en Almacenes Universales S.A. Sucursal Las Tunas* [tesis de maestría]. Universidad de Las Tunas, Las Tunas, Cuba.

## **METODOLOGÍA TRADICIONAL EN ECONOMETRÍA PARA ESTUDIANTES DE CONTABILIDAD A DISTANCIA**

### **TRADITIONAL METHODOLOGY IN ECONOMETRICS FOR DISTANCE LEARNING ACCOUNTING STUDENTS**

Jorge Luis Sotolongo Echevarria, [jorge.sotolongo64@nauta.cu](mailto:jorge.sotolongo64@nauta.cu)

#### **RESUMEN**

La construcción de modelos econométricos requiere en primera instancia de una teoría económica que se haya enunciado, que represente un instrumento básico para construir modelos micro y macroeconómicos regresando a la información histórica, prediciendo y estimando los indicadores económicos que intervienen en el estudio, asociados a determinadas variables que influyen en su comportamiento. A partir de los métodos y técnicas de diagnóstico empleadas se determinaron varias insuficiencias en el dominio de los contenidos de Econometría evidentes en el aprendizaje de los estudiantes de contabilidad. Por tanto, el objetivo de este trabajo es elaborar una guía metodológica para el estudio y aplicación de las técnicas econométricas aplicando la metodología tradicional. Para el cumplimiento del objetivo propuesto, se empleó un sistema de métodos rectorado por el Dialéctico Materialista Marxista Leninista que rige la aplicación del resto de los métodos tanto del nivel teórico, empírico, como el estadístico-matemático, que estudia el fenómeno en su desarrollo con un carácter científico. La guía que se propone prevé el fortalecimiento de las habilidades y hábitos de trabajo independiente partiendo de los conocimientos teóricos, empleando las habilidades necesarias para la comprensión, aplicación e interpretación de los métodos y utilizar las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones para predecir y estimar los indicadores económicos, asociados a determinadas variables que influyen en su comportamiento.

**PALABRAS CLAVE:** econometría, prueba de hipótesis, pronóstico, estimación, control.

#### **ABSTRACT**

The construction of econometric models requires in the first instance an economic theory that has been enunciated, which represents a basic instrument to build micro and macroeconomic models by going back to historical information, predicting and estimating the economic indicators involved in the study, associated to certain variables that influence their behavior. From the diagnostic methods and techniques employed, several insufficiencies in the mastery of Econometrics contents evident in the learning of accounting students were determined. Therefore, the objective of this work is to elaborate a methodological guide for the study and application of econometric techniques applying the traditional methodology. In order to achieve the proposed objective, a system of methods guided by the Marxist-Leninist Dialectical Materialist method was used, which governs the application of the rest of the theoretical, empirical and statistical-mathematical methods, which study the phenomenon in its development with a scientific character. The proposed guide foresees the strengthening of skills and habits of independent work based on theoretical knowledge, using the necessary skills for the understanding, application and interpretation of methods and the use of new

information and communication technologies to predict and estimate economic indicators associated with certain variables that influence their behavior.

**KEY WORDS:** econometrics, hypothesis testing, forecasting, estimation, control.

## **INTRODUCCIÓN**

La Econometría es relativamente joven como disciplina científica. De hecho, el nombre de esta disciplina aparece en la década de 1926 y es una contribución de Frisch (1933), distinguido investigador noruego, que también fundó la Sociedad Econométrica (Econometric Society). Hoy, posiblemente, la asociación profesional más influyente en el ámbito de la economía en el mundo.

Frisch, (1933), tomó este nombre de la Biometría, la que había conseguido notables éxitos por la aplicación de métodos estadístico a problemas de la Biología. Si bien el fundamento básico de la Econometría está en la teoría de regresiones y el método de mínimos cuadrados, que ya era conocido en el siglo XVIII, son descubrimientos más recientes en teoría de probabilidad, especialmente en el siglo XX, lo que permite el sorprendente desarrollo de esta disciplina.

Entre las contribuciones más importantes realizadas se destacan los trabajos de Borel (1909), Kolmogorov (1928) y Markov (1951). Un importante precursor es el polaco Lange (1978), quien, en la introducción de su libro sobre el tema, señala que “la Econometría resulta apropiada en el contexto de una economía centralmente planificada” (p.12). Este autor nos advierte que “(...) un método de investigación econométrica puede, hasta cierto punto, ser empleado en el manejo de una economía socialista” (Lange, 1978, p.12).

Esta importante observación del referido autor, a pesar del tiempo transcurrido, resulta hoy especialmente apropiada para Cuba. Durante las dos últimas décadas la economía cubana ha explorado numerosos senderos y experiencias previamente inéditos. Resulta fácil observar que la estructura misma de la economía cubana ha cambiado significativamente. Se hace, entonces, imprescindible la realización de muchos estudios empíricos que develen los parámetros básicos de la nueva situación.

Así, la Econometría constituye una base imprescindible para el diseño e implementación de políticas que resulten apropiadas a la economía cubana, en tanto, se cuenta con indicaciones de estudios econométricos antes de 1959 en Cuba, fundamentalmente en el Banco Nacional de Cuba. También hay experiencias posteriores, y se ha hecho cada vez más frecuente en el país, la aparición de estudios económicos con un fuerte contenido econométrico. Aparentemente, la Econometría ha llegado a Cuba para quedarse. De hecho, es fácil observar una fuerte actividad y preocupación por temas econométricos en los principales centros de investigación económica del país.

A comienzos de la década de los ochenta se comenzaron a introducir temas de Econometría en los programas de la Universidad de La Habana, vinculadas estrechamente con el diseño, implementación y control de la política económica. Nació así, una esperanza razonable para su vinculación con los programas de Estadística. Durante la década de los noventa, se desarrollaron algunas actividades relacionadas con el tema en diversos programas de postgrado, lo que develó la necesidad de dar un

apoyo más directo a la formación de los economistas cubanos en el tema. Si bien, en la actualidad hay disponible un número considerable de textos de Econometría en idioma español, estos no se adaptan completamente a las necesidades de los estudios en Cuba. Por una parte, la ejemplificación y los ejercicios propuestos están referidos a realidades económicas muy diferentes y, que a menudo, resultan irrelevantes. Por otra parte, estos textos suponen una formación y experiencias previas que no se corresponden con la realidad cubana.

De lo anterior se infiere que, es necesario un cierto nivel básico de conocimientos previos. Estos conocimientos básicos son los que usualmente consiguen los estudiantes después de dos o tres años en una Facultad de Ciencias Económicas. Específicamente, se supone que los lectores tengan los conocimientos y la experiencia necesaria para manejar, con relativa soltura, cuestiones de Álgebra Clásica, que conocen los rudimentos del Cálculo Diferencial y, finalmente, que dominen y comprendan las reglas del Álgebra de Matrices.

### **Fundamentos epistemológicos y metodológicos que sustentan la necesidad de la inclusión de estudios econométricos en la carrera de Contabilidad**

En el terreno de las Estadísticas, se parte del supuesto que los estudiantes de la carrera de Contabilidad dominen las ideas de la Estadística Descriptiva. Es decir, muestren dominio de los elementos básicos que permiten describir una distribución empírica en forma paramétrica y no-paramétrica. También es importante que los estudiantes posean conocimientos relativamente sólidos sobre Teoría de las Probabilidades y las distribuciones de probabilidad asociadas a variables aleatorias. Resultaría fácil suponer entonces, que algunos estudiantes carecen de determinados conocimientos básicos o, simplemente, pudieran haber olvidado lo que alguna vez aprendieron sobre estos temas. Sin embargo, estos temas resultan esenciales como antecedentes que permitan enfrentar una discusión válida sobre temas econométricos.

La inclusión de procedimientos y herramientas informáticas básicas, ofrece alternativas posibles de solución a tema vinculados a la economía, tomando como base la composición de la materia que se refleja en el plan de estudio. A tales efectos, se ha seleccionado el paquete de cómputo EVIEWS versión 3.1, soportado en Windows, para ilustrar la utilización de la informática, y buscar soluciones a partir del empleo de diversos métodos, visualizando algunos comandos y sintaxis con sus correspondientes ventanas a manera de orientación, que se encuentran asociados en cada caso al procedimiento estadístico- matemático según cada temática.

Los temas econométricos son complejos y suelen tener un tratamiento de relativa sofisticación técnica. La Econometría puede constituir una asignatura entretenida, tanto para el profesor, como para el estudiante de contabilidad y finanzas. La realidad de la economía, los negocios y el Estado, es un asunto complicado y confuso, repleto de ideas contrapuestas y preguntas que necesitan respuestas.

En este sentido, se pueden plantear las siguientes interrogantes. ¿Resulta más efectivo abordar el problema de la conducción bajo los efectos del alcohol mediante leyes más severas o mediante un aumento de los impuestos sobre el alcohol? ¿Se podría ganar más dinero en bolsa comprando, cuando los precios están históricamente bajos, en términos relativos a los salarios, o simplemente no se debería arriesgar, tal y como

sugiere la Teoría del paseo aleatorio sobre el precio de los activos financieros? ¿Podría elevarse la preparación de los niños de la educación primaria reduciendo el número de alumnos por clase o simplemente, se debería poner a los niños a escuchar a Mozart durante 10 minutos al día?

La Econometría ofrece ayuda para distinguir las buenas ideas de aquellas descabelladas y proporciona respuestas cuantitativas a importantes preguntas cuantitativas. La Econometría abre una ventana al complicado mundo que permite ver las relaciones sobre las cuales las personas, las empresas y los gobiernos basan sus decisiones. El uso de las tecnologías en el aula, y más aún en la Universidad, ha automatizado casi todos los procesos rigurosos e inclusive tediosos de las matemáticas, estadísticas e incluso de la propia econometría. No obstante, es recomendable que el estudiante de la carrera de Contabilidad y Economía comprenda cada proceso que descansa en los resultados de softwares econométricos. No obstante, en términos de Econometría no es tan fácil dar un manual de qué hacer en cada caso, ya que es una materia compleja, que implica no solo el estudio de la ciencia en sí, sino que también requiere un poco de imaginación y arte.

### **Esencia de la Econometría**

Al iniciar el estudio de Econometría, resulta necesario puntualizar lo que significa y representa su vocablo: ¿Qué es la Econometría?

En términos literales *Econometría* significa “medición económica”. Sin embargo, si bien es cierto que la medición es una parte importante de la econometría, el alcance de esta disciplina es mucho más amplio, como se deduce de las siguientes citas:

La Econometría, es considerada como el “resultado de cierta perspectiva sobre el papel que desempeña la economía, consiste en la aplicación de la estadística matemática a los datos económicos para dar soporte empírico a los modelos construidos por la economía matemática y obtener resultados numéricos” (Tintner, 1968, p.74).

La Econometría puede definirse como: “el análisis cuantitativo de fenómenos económicos reales, basados en el desarrollo simultáneo de la teoría y la observación, relacionados mediante métodos apropiados de inferencia” (Samuelson, Koopmans & Stone, 1954, p.141). Se define también como: “la ciencia social en la cual las herramientas de la teoría económica, las matemáticas y la inferencia estadística se aplican al análisis de los fenómenos económicos” (Goldberger, 1964, p.1). Mientras que para Theil (1971), “la econometría tiene que ver con la determinación empírica de las leyes económicas (p.1). Siendo así, “el arte del econométrico consiste en encontrar un conjunto de supuestos lo bastante específicos y realistas para que le permitan aprovechar de la mejor manera los datos con que cuenta” (Malinvaud, 1966, p.514).

A partir de estos fundamentos, “el método de la investigación econométrica busca en esencia una conjunción entre la teoría económica y la medición real, con la teoría y la técnica de la inferencia estadística como puente” (Darnell & Lynne, 1990, p.54).

En un sentido más amplio, la Econometría es lo que permite a los economistas conocer y explorar la realidad, o mundo real, que se presenta como un conjunto muy grande y caótico de pequeñas unidades de información. También permite ordenar y sistematizar esta información e identificar sus regularidades y los patrones de comportamiento de

agentes económicos. En fin, se asume que la Econometría es el instrumento, basado en la teoría estadística de las regresiones y de la estimación.

Existen dos tipos de información sobre la economía. Por una parte, la información teórica que consiste en un cierto número de proposiciones e hipótesis formuladas por los teóricos, las que en su conjunto se denomina Teoría Económica. Estas proposiciones e hipótesis identifican cuales son las variables importantes y relevantes de la economía, así como las relaciones que guardan entre sí. Es decir, la información teórica describe el posible funcionamiento de las economías y el comportamiento de los agentes económicos. Por otra parte, se posee información empírica que refleja las conductas y resultados reales de la economía y de las acciones de sus agentes. La Econometría usa esta información empírica para determinar en qué medida la economía se comporta en la realidad, como sugiere la teoría.

En este sentido, la Econometría tiene dos objetivos: la predicción y la prueba de hipótesis. Este último objetivo, la prueba de hipótesis, resulta usualmente dominante y es el que recibe mayor atención.

Se considera, en primer lugar, las predicciones. Dada la evidencia empírica contenida en una muestra y una hipótesis teórica, se trata de estimar la conducta probable de los agentes o de la economía para un individuo, observación o período fuera de la muestra. La experiencia sugiere que las predicciones econométricas, en general, no son buenas, especialmente en el mediano y largo plazos. Esta limitación tiene básicamente dos causas. Una de ellas es que las predicciones están basadas en una teoría que es débil y difusa, especialmente en lo que se refiere a las especificaciones funcionales a usar en los modelos que se asumen por el país. La segunda razón, es que raramente se obtiene la información que realmente se necesita para los modelos económicos con que se cuenta y por tanto hay que conformarse con información secundaria o que ha sido compilada con otros propósitos.

Se considera, ahora, la prueba o test de hipótesis. Con las pruebas de hipótesis la Econometría trata de determinar si la evidencia empírica sugiere o no el rechazo de las hipótesis sugeridas por la teoría. La medida y extensión en que esta evidencia sugiere o no el rechazo de las hipótesis y es medida en términos probabilísticos. Sin embargo, se debe recalcar que este procedimiento es un elemento esencial del método científico. Una proposición teórica, o hipótesis, sólo tiene sentido en la medida en que la evidencia empírica disponible no puede sugerir su rechazo, al menos dentro de una calificación probabilística razonable. Estas consideraciones conllevan al problema de la evidencia empírica y los datos.

La Econometría enfrenta el problema fundamental de que la Teoría Económica no es una ciencia experimental. Es decir, las pruebas de hipótesis no pueden ser hechas a partir de datos obtenidos de experimentos cuidadosamente diseñados y controlados. Por el contrario, se debe proceder con datos que surgieron naturalmente o que fueron recolectados con otros propósitos, y que raramente responden con precisión a las necesidades de pruebas de hipótesis. Recientemente, una línea de investigación que incluye la realización de experimentos, se ha hecho más popular. Sin embargo, sus resultados realzan las dificultades que enfrenta el diseño de experimentos válidos, donde muchas veces la interpretación de sus resultados ha sido controversial.

Pese a todas estas dificultades, resulta indudable que los estudios empíricos juegan hoy un papel protagónico en el ámbito de trabajo de los economistas. Por una parte, resulta impensable el desarrollo de la teoría económica a la expansión de comprensión de las economías nacionales sin una actividad de estudio e investigación fuertemente centrada en los estudios empíricos. Por otra parte, el diseño, implementación y control de la política económica, tendrá una esperanza razonable de éxito sólo si tiene una sólida base en estudios empíricos.

### **Metodología econométrica tradicional o clásica**

Aunque existen diversas escuelas de pensamiento sobre metodología econométrica, se presenta la metodología tradicional o clásica, que aún predomina en la investigación empírica en economía y en las ciencias sociales y del comportamiento. (Haavelmo, 1944). En términos generales, la metodología econométrica tradicional se ajusta a los siguientes lineamientos:

1. Planteamiento de la teoría o de la hipótesis.
2. Especificación del modelo matemático de la teoría.
3. Especificación del modelo econométrico o estadístico de la teoría.
4. Obtención de datos.
5. Estimación de los parámetros del modelo econométrico.
6. Pruebas de hipótesis.
7. Pronóstico o predicción.
8. Utilización del modelo para fines de control o de políticas.

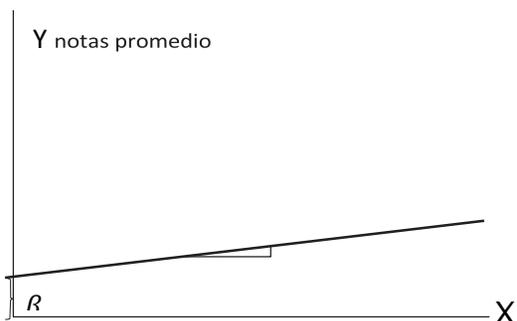
Para ilustrar estos pasos, se toma en cuenta la conocida teoría keynesiana de consumo.

1. Planteamiento de la teoría o hipótesis: el promedio de notas de los estudiantes en el semestre está en función de la dedicación en horas de estudio por fuera de clases. En la medida en que la relación entre la dedicación de estudio sea positiva y cada vez mayor, el promedio de notas semestrales será mayor, lo cual tiene una explicación totalmente cierta: es de esperarse que un estudiante que tiene una mayor dedicación en horas de estudio logre un mejor rendimiento, el cual se expresa en la nota promedio del período lectivo.

2. Especificación del modelo matemático de promedio de notas: si se toman en consideración los factores que son relevantes en la determinación de la nota promedio de los estudiantes, se formula matemáticamente cómo se relacionan  $Y = \beta_1 + \beta_2 X$   $0 < \beta_2 < 1$  (I.1). La ecuación (I.1) plantea que la nota promedio (Y) representa la variable dependiente, la cual está en función de una variable independiente (X): las horas de estudio. Es de notar que a la variable independiente le acompaña su respectivo coeficiente ( $\beta_2$ ), el cual mide el impacto de la variable independiente sobre la dependiente. Además, se presenta el intercepto ( $\beta_1$ ), que indica cuál es la nota promedio del estudiante cuando la dedicación de horas de estudio es nula, conocidos como los parámetros del modelo, que son, respectivamente, los coeficientes del intercepto y de la pendiente.

Así, la expresión matemática deja en evidencia que se trata de una relación lineal entre variables, cada una con un aporte independiente a partir de un Modelo de conjunto de ecuaciones matemáticas. Si el modelo tiene una sola ecuación, como en el ejemplo anterior, se denomina modelo Uniecuacional, mientras que, si tiene más de una ecuación, se conoce como modelo Multiecuacional. Nota promedio

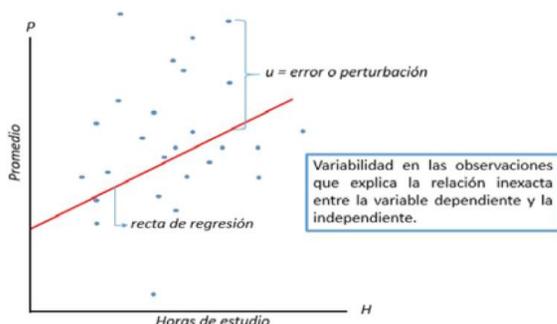
Figura 1.1.



3. Especificación del modelo econométrico: para analizar las relaciones inexactas entre las variables económicas, el econometrista modificaría la función determinista en la ecuación (1.1) de la siguiente manera:  $Y = \beta_1 + \beta_2 X + u$  (1.2) donde  $u$ , conocida como término de perturbación o de error, es una variable aleatoria (estocástica) con propiedades probabilísticas bien definidas. El término de perturbación  $u$  representa todos los factores que afectan las notas pero que no se consideran en el modelo de forma explícita.

La ecuación (1.2) es un ejemplo de un modelo econométrico. Más técnicamente, dicha ecuación es un ejemplo de un modelo de regresión lineal. La función econométrica plantea como hipótesis que la variable dependiente  $Y$  (notas) está relacionada linealmente con la variable explicativa  $X$  (horas de estudio), pero que la relación entre las dos no es exacta: está sujeta a variaciones individuales. El modelo econométrico se representa gráficamente como aparece en la figura 1.2.

Figura 1.2



4. Obtención de información u Obtención de datos: para estimar el modelo econométrico dado en la ecuación (1.2), esto es, para obtener los valores numéricos de  $\beta_1$  y  $\beta_2$ , son necesarios los datos para el análisis económico. Un elemento fundamental en la investigación es el origen de los datos: estos deben ser pertinentes al objeto de

estudio. En este caso, las variables utilizadas guardan a primera vista una relación y son determinantes fundamentales de variable dependiente. Algo importante para destacar es la fuente de los datos: en un estudio, esto representa confiabilidad en los resultados. Para ejemplificar este análisis, utilizamos una base de datos con información académica de 180 estudiantes para el primer semestre de 2019

5. Estimación del modelo econométrico: Por el momento, la técnica estadística conocida como análisis de regresión es la herramienta principal para obtener las estimaciones. El acento circunflejo (sombrero) sobre  $Y$  indica que es un valor estimado. El análisis de regresión lineal (sea simple o múltiple) se asume como un proceso estadístico mediante el cual se analizan las observaciones a fin de establecer la existencia o no de una relación entre variables. La regresión lineal permite estimar los coeficientes ( $B$ ) que explican el nivel de significancia sobre la variable dependiente definida. Para este caso (ecuación 1.2), por determinantes del promedio se obtiene:  
 $\hat{Y}=0,7868892 +0,1028673 X_1$  1.2

Lo que muestra la ecuación (6) es la existencia de una relación positiva (que viene dada por el signo positivo de  $B_1$ ) de las horas de estudio frente al promedio final. A partir de esto, se puede establecer que el incremento de una hora de estudio adicional genera un aumento en la nota final de 0,10 unidades o, en lenguaje universitario, diez décimas. A partir de esta información, se confirma que la relación existente entre ambas variables no es exacta (figura 6), puesto que, hay factores no observados que afectan a la variable independiente y son recogidos por el error ( $u$ ).

6. Pruebas de hipótesis: en el supuesto de que el modelo ajustado sea una aproximación razonablemente buena de la realidad, se tienen que establecer criterios apropiados para comprobar si los valores estimados obtenidos en una ecuación como la (1.3), por ejemplo, concuerdan con las expectativas de la Friedman, de que una teoría o hipótesis no verificable mediante la evidencia empírica, no puede ser admisible como parte de la investigación científica.

Una vez obtenidos los resultados del modelo econométrico, es preciso cuestionarse: ¿es 0,1028673 un valor fiable?, ¿representa la realidad o se ajusta correctamente a ella?, ¿es estadísticamente significativo para el modelo? En este proceso, validaremos si en efecto cada variable es significativa, si es un elemento esencial para determinar el resultado promedio. Tal confirmación o refutación de las teorías económicas con fundamento en la evidencia de la muestra seleccionada se basa en una rama de la teoría estadística conocida como inferencia estadística (pruebas de hipótesis).

7. Pronóstico o predicción: si el modelo escogido no refuta la hipótesis o la teoría en consideración, servirá para predecir el(los) valor(es) futuro(s) de la variable dependiente  $Y$ , o de pronóstico, con base en el(los) valor(es) futuro(s) conocido(s) o esperado(s) de la variable explicativa, o predictora,  $X$ . Una vez validadas las pruebas de hipótesis sobre las variables seleccionadas y luego de haber confirmado su significancia estadística, se plantea la opción de pronosticar eventos futuros a partir de los resultados obtenidos. Esto permitirá plantear una toma de decisiones acertada frente a eventos futuros (ecuación 1.3). Para ilustrar, lo que se quiere predecir, por ejemplo, se acerca el Festival de aficionados y se cree los estudiantes disminuirán la cantidad de horas de estudio a un promedio de 9. Entonces, se obtiene que:

$$\hat{Y} = 0,7868892 + 0,1028673$$

$$\hat{Y} = 0,7868892 + 0,1028673 * 9$$

$$\hat{Y} = 0,7868892 + 0,1028673$$

$$\hat{Y} = 1,7126949 \text{ (1.3)}$$

Esto indica que, si el promedio de horas de estudio de los estudiantes es de nueve horas, el promedio final será de 1,71.

8. Uso del modelo para fines de control o de políticas: como se aprecia en el ejemplo anterior, si prevemos el desarrollo del Festival, los estudiantes se verán obligados a reducir su promedio de notas por la poca dedicación al estudio. Ante esto, la Universidad puede tomar medidas como la programación de cursos de estudios adicionales, guiados por profesores y estudiantes sobresalientes para incrementar la dedicación diaria y horaria al estudio, y mantener el promedio actual o mejorarlo.

## CONCLUSIONES

El trabajo realiza un estudio de la metodología econométrica tradicional ajustándose a los lineamientos o pasos a seguir para resolver un determinado problema económico, lo que servirá de guía a los estudiantes de contabilidad y de economía para la gestión del conocimiento en la asignatura Econometría partiendo de los contenidos de matemática, estadística, económicos e informáticos de las diferentes disciplinas de la carrera.

La guía se concibe estructurada en cuatro temas esenciales: I Análisis de Regresión. El Modelo de Regresión General; II Verificación de los supuestos básicos del Modelo; III Modelo de regresión generalizado y IV Series de Tiempo, para que los estudiantes tengan las herramientas necesarias para aplicar la metodología tradicional. Con la metodología propuesta se contribuye a desarrollar los conocimientos teóricos, los hábitos y habilidades necesarios para la comprensión, aplicación e interpretación de los métodos estudiados, a partir del desarrollo del estudio y hábitos de trabajo independiente.

## REFERENCIAS

- Borel, E. (1909). Les probabilités dénombrables et applications arithmétiques. *Remdiconti Circolo Matematico di Palermo* Vol. 27.
- Darnell, A.C. & Lynnes, J. (1990). *The Limits of Econometrics*. Inglaterra: Edward Elgar Hants.
- Frisch, R. (1933). *Propagation problems and impulse problems in dynamic economics*. *Economic Essays in Honor of Gustav Cassel*. Londres: Alien and Unwin.
- Goldberger, A.S. (1964). *Econometric Theory*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Haavelmo, T. (1944). The Probability Approach in Econometrics. *Suplemento de Econometría* 12(7).
- Kolmogorov, A.N (1928). Sur une formule limité de M.A. Khintchine. *Comptes Rendus Adadamie des Sciences*, Vol.186.

- Lange, O. (1978). *Introducción a la Econometría*. D.F. México: FCE
- Malinvaud, E. (1966). *Statistical Methods of Econometrics*. Chicago: Rand McNally.
- Markov, A. A (1951). *Markov's selected works*. Moscú: Academy of Sciences.
- Samuelson, P.A, Koopmans, T.C. & Stone, J.R.N. (1954). Report of the Evaluative Committee for Econometrica. *Econometría* 22(2).
- Theil, H. (1971). *Principles of Econometrics*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Tintner, G. (1968). *Methodology of Mathematical Economics and Econometrics*. Chicago: The University of Chicago Press.

## **PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO LOCAL PARA EL MUNICIPIO MAJIBACOA. PERSPECTIVA PARA SU FINANCIAMIENTO Y EVALUACIÓN**

### **PROPOSAL FOR UPDATING THE LOCAL DEVELOPMENT STRATEGY FOR THE MUNICIPALITY OF MAJIBACOA. PERSPECTIVE FOR ITS FINANCING AND EVALUATION**

Maikel Guerra Avila, [maikelga@ult.edu.cu](mailto:maikelga@ult.edu.cu)

Yanet Pérez Ramírez, [yanetpr@ult.edu.cu](mailto:yanetpr@ult.edu.cu)

#### **RESUMEN**

En el proceso de gestión estratégica territorial del desarrollo se requiere de una actualización constante de la estrategia local que integre las actividades económicas con los proyectos y potencialidades, así como con los intereses nacionales y provinciales. La aplicación de métodos teóricos y empíricos de investigación que permitieron diagnosticar el estado de la gestión estratégica territorial en el municipio Majibacoa, detectándose serias insuficiencias en su gestión. Por tal motivo, la presente investigación posee como fin proponer una estrategia de desarrollo, actualizada e integrada que favorezca la gestión eficiente del gobierno local, cuya implementación genera un efecto dinamizador en la economía local. El trabajo fue desarrollado durante el periodo enero-noviembre de 2020. Una síntesis de los resultados obtenidos contrasta con la contextualización de la visión, misión, prioridades, potencialidades, ejes transversales, líneas estratégicas y objetivos de desarrollo. Por otra parte, se identifican las fuentes de financiamiento y se propone un mecanismo de proyección y asignación. Finalmente se diseña una propuesta de evaluación para medir el impacto en el desarrollo a corto plazo de proyectos productivos a partir de las dimensiones económica, social y ambiental; garantizando de esta manera el carácter multidimensional de los impactos en la transformación socioeconómica del municipio de Majibacoa. La propuesta fue aprobada en la Asamblea del Poder Popular celebrada en el mes de diciembre de 2020, la que se implementa a partir del año 2021.

**PALABRAS CLAVES:** estrategia de desarrollo local, gestión estratégica, financiamiento.

#### **ABSTRACT**

In the process of territorial strategic management of development, a constant updating of the local strategy that integrates economic activities with projects and potentialities, as well as with national and provincial interests, is required. The application of theoretical and empirical research methods made it possible to diagnose the state of territorial strategic management in the municipality of Majibacoa, detecting serious insufficiencies in its management. For this reason, the purpose of this research is to propose an updated and integrated development strategy that favors the efficient management of the local government, whose implementation generates a dynamizing effect on the local economy. The work was carried out during the period January-November 2020. A synthesis of the results obtained contrasts with the contextualization of the vision, mission, priorities, potentials, transversal axes, strategic lines and development objectives. On the other hand, the sources of financing are identified and a projection

and allocation mechanism is proposed. Finally, an evaluation proposal is designed to measure the impact on the short-term development of productive projects from the economic, social and environmental dimensions; thus guaranteeing the multidimensional nature of the impacts on the socioeconomic transformation of the municipality of Majibacoa. The proposal was approved in the Assembly of People's Power held in December 2020, which will be implemented starting in 2021.

**KEY WORDS:** local development strategy, strategic management, financing.

## **INTRODUCCIÓN**

La proyección de la Gestión estratégica de desarrollo de Cuba hasta el 2030, fue concebida desde la celebración del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba a partir de la conceptualización del nuevo Modelo económico cubano que unido a la actualización de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución (PCC, 2016a, 2016b), constituyen la guía para enfrentar las demandas de desarrollo de los municipios cubanos.

Como parte de los cambios que se han generado a partir de políticas de descentralización, los gobiernos locales se han convertido en la figura principal para gestionar el desarrollo a este nivel. Lo que exige concebir lo local, como un sistema integrado de relaciones entre todos los actores para generar efectos de dinamización entre todas las estructuras existentes. De aquí que se hace necesario, disponer de una estrategia de desarrollo local, que guíe el curso de decisiones en aras de transformar las necesidades de desarrollo de la sociedad, a partir del aprovechamiento de las potencialidades locales y con la participación popular.

En el Lineamiento 17 se plantea:

Impulsar el desarrollo de los territorios a partir de la estrategia del país, de modo que se fortalezcan los municipios como instancia fundamental, con la autonomía necesaria, sustentables, con una sólida base económico-productiva, y se reduzcan las principales desproporciones entre estos, aprovechando sus potencialidades (PCC, 2016, p.9).

En abril de 2019 la aprobación de la nueva Constitución de la República de Cuba, reafirma la importancia del desarrollo territorial a partir de los procesos de descentralización y autonomía local, así como de las diversas fuentes de financiamiento.

Dentro de la visión estratégica de la gestión pública municipal, está la concepción de los proyectos de desarrollo. Estos deben concebirse desde la articulación con las actividades económicas y las potencialidades locales con el propósito de alcanzar los objetivos de desarrollo fijados. Por otra parte, el financiamiento local también exhibe diversas alternativas entre las que se encuentran: el plan de la economía, el presupuesto, la contribución territorial para el desarrollo local, la colaboración internacional, los créditos; entre otros. Por lo que, la ejecución de los proyectos está condicionada por la eficiente utilización de estos recursos financieros.

El municipio de Majibacoa ha estado trabajando desde el 2014 con su primera estrategia de desarrollo, la cual ha estado actualizando durante los periodos 2005-2008 y 2008-2010. El desempeño hasta el cierre del año 2020 no ha arrojado transformaciones significativas dado su operatividad a corto plazo, reflejado en ritmos

imperceptibles de crecimiento económico y cambios estructurales tan necesarios para afrontar las demandas del territorio. Por otra parte, ha escaseado la visión estratégica para asumir los actuales retos que impone el país y la provincia, la poca interrelación entre las acciones y lo dispuesto en las estrategias anteriores, también ha primado la asignación de financiamiento a actividades improductivas.

Dada las necesidades locales insatisfechas en la actualidad, las insuficiencias en la gestión del desarrollo local por parte del Consejo de la Administración Municipal (en lo adelante CAM) y el escaso protagonismo de los actores del territorio, se hace necesario someter a un proceso de actualización la actual estrategia de desarrollo, en función de consolidar los niveles de satisfacción y bienestar social del municipio, así como, su alineación a la estrategia de desarrollo del país y al enfrentamiento de la Covid 19.

Por los motivos anteriores, este trabajo ofrece como propuesta una actualización de la estrategia de desarrollo del municipio de Majibacoa para contribuir con la gestión eficiente del gobierno local. La pertinencia de este trabajo está en consonancia con el contexto actual del país y constituye una demanda del municipio en particular.

Desde esta visión territorial, según refieren los lineamientos uno y dos, se reconoce que se ampliarán las prerrogativas para la gestión del desarrollo, proceso en que los Consejos de Administración Municipales, tendrán un papel fundamental en la conducción de este proceso.

### **La estrategia de desarrollo municipal**

La gestión del desarrollo local (en lo adelante, DL) en Cuba ha transitado por la Estrategia de Desarrollo Municipal (en lo adelante, EDM) y provincial (en lo adelante, EDP) hasta integrarse con el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social (PNDES) hasta el año 2030. Criterios que se complementan con la apreciación de Díaz (2020) al afirmar que: “la financiación es, sin duda, un elemento clave en las dinámicas de desarrollo y condiciona significativamente los modelos de gobernanza” (p.191).

Para los autores de este trabajo, el desarrollo local (DL), es un proyecto social de carácter político, económico y financiero diseñado en un modelo económico territorializado, capaz de activar los diversos actores locales en un entramado productivo, conformado por diversas actividades económicas, que emplean de forma sustentable y sostenible recursos disponibles (nacionales y locales), dirigida a la producción de bienes y servicios orientados al consumo estatal o privados, en entornos de economías planificadas con reconocimiento de espacios de mercado, como mecanismo de cambio y distribución, encaminado a la satisfacción de las necesidades sociales.

Por otra parte, se asume la gestión del desarrollo local como:

Un proceso de construcción social y cambio estructural que, desde un entorno innovador territorial y liderado por los gobiernos locales, desarrolla capacidades para gestionar políticas públicas, estrategias, programas y proyectos orientados al aprovechamiento de recursos endógenos y exógenos y a la articulación interactoral, interterritorial y multinivel, en función de transformaciones económicas, socioculturales, naturales y político-institucionales que contribuyan a la mejora de la calidad de vida de la población. (Torres, 2020, p. 157).

## **Caracterización del municipio Majibacoa**

La población asciende al cierre de 2019 a 41 802 habitantes, de ellos 21 654 son hombres y 20 148 son mujeres. La estructura económica del municipio está compuesta por 11 actividades económicas (87 organismos): Agricultura, ganadería, caza y silvicultura, Explotación de minas y canteras, Industria azucarera, Industria manufacturera, Suministro de electricidad, gas y agua, Construcción, Comercio, reparación de efectos personales, Transporte, almacenamiento y comunicaciones, Intermediación financiera, Administración pública, defensa; seguridad social y otras actividades de servicios comunales, de asociaciones y personales.

## **Resultados y discusión. Propuesta de actualización de la estrategia de desarrollo**

**Visión:** Un municipio próspero dado por su desarrollo socioeconómico y oportunidades de realización, con identidad local caracterizado por sus valores éticos, morales y estéticos. Con cooperación e integración multiactoral e institucional, que garantiza el porvenir de las futuras generaciones protagonizado por el gobierno local.

**Misión:** Gestionar el proceso de desarrollo local integral del municipio para proporcionar el máximo bienestar material y espiritual de sus habitantes, a partir de la ampliación de las capacidades existentes, el uso eficaz y eficiente de las potencialidades, así como el aprovechamiento de las oportunidades del entorno desde un enfoque de sostenibilidad.

### **Ejes transversales**

1. Gestión del conocimiento para la formación de capacidades a los decisores y actores locales. 2. Participación y colaboración. 3. Fortalecimiento institucional. 4. Sostenibilidad. 5. Mecanismos de financiamiento.

### **Potencialidades del municipio**

1. Existencia de un Centro de Gestión para el Desarrollo Local. Cooperación Internacional y presencia de distintas organizaciones y asociaciones, además de proyectos nacionales de desarrollo local.
2. Movimiento de innovadores, racionalizadores, artesanos y alfareros.
3. Desarrollo ganadero que incluye la tradición e instalaciones para el manejo animal.
4. Producción de materiales de la construcción a partir de yacimientos locales, aserrío y fábrica de cerámica roja.
5. Existencia de recursos hídricos: afluentes, presas, micropresas y embalses para la cría de alevines y su posterior desarrollo.
6. Disponibilidad de tierras ociosas. Presencia de marabú como recurso potencial para la producción de carbón y existencia de espacios físicos para el desarrollo industrial del municipio.
7. Existencia del Centro Universitario Municipal y una filial territorial del Centro Nacional de Capacitación Azucarera, .
8. Desarrollo de producciones agrícolas como: frutas, hortalizas, viandas, arroz, granos y caña de azúcar.

9. Accesibilidad vial: presencia de carretera y ferrocarril central y terraplenes. Cercanía de la capital provincial.
10. Vías de comunicación a través de la agencia de correo, red de telefonía fija y zonas wifi para la telefonía móvil.
11. Instalaciones de comercio y gastronomía, existencia de porcionadores, panaderías, dulcerías y producción de conserva.
12. Desarrollo cultural, deportivo y recreativo. Salas de TV, club de computación, instalaciones culturales y deportivas y proyectos comunitarios. Rutas históricas, tradicionales y naturalistas para el ecoturismo.
13. Presencia del central azucarero Majibacoa: productor de azúcar para la exportación y derivados. Fábrica de cera refina y de vino, así como planta de hielo.
14. Red bancaria que incluye BANDEC y BPA.
15. Red educacional compuesta por: un politécnico, círculo infantil, escuelas primarias, secundarias y preuniversitarias.
16. Red de salud compuesta por: policlínico, laboratorio SUMA, consultorios, casa de abuelos, hogar materno y de ancianos, laboratorio de medicina verde y colaboradores en el exterior.
17. Reservas naturales: monte naranjito y manglares de interior.
18. Industrias locales.
19. Presencia de porcinos y convenios.
20. Ciclo productivo avícola que comprende la reproducción, cría, producción y comercialización de huevos y carnes.
21. Existencia de minindustrias para el procesamiento de productos agrícolas.

#### Prioridades del desarrollo local

1. Favorecer el crecimiento económico a través de los encadenamientos productivos y la industrialización, así como la diversificación de productos y servicios al territorio a partir del aprovechamiento de los recursos disponibles: humanos, naturales, financieros y materiales, ociosos y subutilizados y otras reservas, tales como: residuos, desechos, reciclaje, habilidades, tradiciones y patrimonio local.
2. Estimular la exportación a partir de la utilización de las capacidades locales.
3. Incentivar la producción de alimento humano y animal para la sostenibilidad territorial.
4. Potenciar la producción de materiales de la construcción para cubrir las necesidades territoriales.
5. Establecimiento de un sistema de gestión de los recursos hídricos.
6. Estimular al ahorro, la sustitución de importaciones y al uso de energía renovable.
7. Lograr un balance presupuestario positivo.

8. Desarrollo de productos y servicios para el turismo.
9. Desarrollo socio-cultural, deportivo y de recreación territorial.
10. Favorecer el proceso de gestión territorial desde la ciencia, la tecnología y la innovación.
11. Aumento de las capacidades de almacenamiento del territorio y estimular las producciones de envases y embalajes.
12. Crear cooperativas no agropecuarias para la ampliación de las capacidades productivas y de servicios locales.
13. Desarrollo del proceso de informatización territorial.
14. Fortalecimiento de la atención primaria de salud en el territorio.
15. Estimular la gestión medioambiental como garantía a la sostenibilidad.
16. Establecer mecanismos de asociación entre los actores y decisores locales, así como con organismos e instituciones externas para el fortalecimiento de la territorialidad desde la comunidad de intereses políticos-económicos-sociales para la gestión del desarrollo desde enfoques de sostenibilidad, equidad y justicia social.
17. Mejorar la infraestructura vial y las comunicaciones como alternativa para el flujo económico-social del territorio.

#### Líneas estratégicas y objetivos estratégicos.

##### I. Soberanía alimentaria. Objetivos estratégicos.

- Fomentar la gestión de polos productivos y de servicios a partir de la identificación de actividades económicas motrices como factor de dinamización del desarrollo.
- Establecer nuevos mecanismos de mercado que aseguren una eficiente distribución y reaprovisionamiento de los productos e insumos.
- Establecer mecanismos de colaboración entre las formas productivas y de servicios para desarrollar ciclos productivos y encadenamiento de alto impacto.
- Favorecer la industrialización de la producción para añadir valor a los productos y desarrollar efectos de economía de escala; así como estimular la exportación y sustitución de importaciones.
- Desarrollar la esfera de los servicios encaminada a la satisfacción de las necesidades territoriales del sector productivo y de la sociedad.

##### II. Desarrollo socio-cultural, deportivo y recreativo. Objetivos estratégicos.

- Desarrollar un movimiento socio-cultural, recreativo y deportivo que satisfaga las demandas sociales y cultive la identidad del territorio.
- Desarrollar el ecoturismo en el municipio a partir del diseño de capacidades locales.

### III. Desarrollo de infraestructura. Objetivos estratégicos.

- Potenciar la producción de materiales de la construcción para afrontar las necesidades del territorio.
- Favorecer el estado técnico de los viales, redes eléctricas, de comunicación, abasto de agua y alcantarillado en el territorio.
- Desarrollar infraestructuras para la industrialización de la producción y la prestación de servicios.
- Diseñar estructuras técnico-productivas para el uso de energías renovables.
- Desarrollar infraestructuras para el servicio de alojamiento y almacenamiento dirigidos a satisfacer las demandas del territorio.

### IV. Medio ambiente. Objetivos estratégicos.

- Desarrollar una cultura de educación y protección del medio ambiente.
- Implementar la tarea vida como alternativa para el manejo del cambio climático.
- Estimular las producciones limpias a partir del manejo de recursos orgánicos.
- Potenciar el uso de energía renovable en la producción y los servicios.
- Establecer mecanismos para el uso racional del agua, el reciclaje y el saneamiento en organismos y comunidades.

### V. Investigación, desarrollo e innovación. Objetivos estratégicos.

- Respalda las actividades de producción y servicios a partir de la ciencia, la tecnología y la innovación en las prácticas del desarrollo local.
- Introducir y generalizar los resultados de investigación y de proyectos a partir de la creación de laboratorios para los estudios sobre el manejo de producciones agropecuarias y tecnológicas.

### Proyección y asignación del financiamiento

Fuentes identificadas: Contribución territorial para el desarrollo local, Fondos para proyectos de desarrollo local, Fondos del gobierno provincial proveniente del aporte de la contribución territorial de los municipios, Créditos con fondos propios del banco, Cooperación internacional, Inversión extranjera directa, Canalización de remesas, Fuentes propias de las diferentes formas de propiedad, Fondo nacional de medioambiente, Fondo nacional para el desarrollo forestal, Fondo nacional para el desarrollo de la ciencia, la innovación y la tecnología y Presupuesto del estado.

Las fuentes anteriores pueden ser utilizadas a partir de los mecanismos siguientes:

- La monofinanciación. Se utiliza para financiar proyectos que su inversión sea cubierta por una sola fuente.
- La Cofinanciación: proyectos que necesiten de varias fuentes.
- La Financiación intermunicipal: se utiliza para financiar programas o proyectos de varios municipios con intereses comunes.

- La Financiación interactoral: está basada en la articulación entre actores locales para el desarrollo de un proyecto de interés mutuo.

Una vez caracterizadas las fuentes y la elección de mecanismos de financiamiento se proceden a su proyección teniendo en cuenta la serie histórica, la cual permitirá prever a futuro la disponibilidad de financiamiento para hacer frente a los objetivos y proyectos de inversión.

El proceso de asignación a los proyectos deberá mostrar como requisitos lo siguiente: Estudios de prefactibilidad o factibilidad técnica económica, alternativas de fuentes de financiamiento a utilizar y contribución a los objetivos estratégicos y prioridades de desarrollo.

### Evaluación y control sobre la contribución al desarrollo local

Para evaluar el impacto en el desarrollo local de los proyectos productivos se delimitan las dimensiones económica, social y ambiental.

Dimensiones	Indicador	Cálculo
Económica	Producción cápita	per Producción mercantil / Habitantes
	Inversiones cápita	per Inversiones totales/ habitantes
	Salario promedio	Salario total/ total de trabajadores
	Aportes al presupuesto local	al Aportes al presupuesto local/ total de aportes
	Índice Exportación	de Exportación/ producción total
Social	Generación empleo	de Trabajadores futuro – trabajadores base
	Calidad de vida	*Encuesta social (ver debajo)
Ambiental	Consumo de agua	Consumo de agua potable: consumo/ total consumo  Consumo de agua no potable consumo/ total consumo
	Uso de la tierra	Superficie ocupada/ extensión del consejo popular
	Energía	Consumo de energía: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Combustible/ total planificada</li> <li>• Eléctrica/ total planificada</li> <li>• Carbón vegetal o leña/ total planificada</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>Otras/ planificada</li> </ul>
	Desechos sólidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Materiales orgánicos no reutilizados: cantidad/ total desecho</li> <li>Materiales orgánicos reutilizados: cantidad/ total desecho</li> <li>Materiales no orgánicos sin destino: cantidad/ total de desecho</li> <li>Materiales no orgánicos con destino a materia prima u otro: cantidad/ total de desecho.</li> </ul>
	Desechos líquidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si presenta vertimiento a cuencas o ríos</li> <li>Uso de fosas o lozas sanitarias</li> </ul>
	Uso de químicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>No biológicos: volumen/ total</li> <li>Biológicos: volumen/ total</li> </ul>

La dimensión social del desarrollo local será medida a través de la aplicación de la siguiente encuesta, en un primer lugar será objeto es estudio la comunidad inmediata donde se desarrolla el proyecto. Finalmente, la encuesta será aplicada en otros lugares dentro del municipio para evaluar la magnitud de su influencia.

#### Encuesta social

Dimensiones	Indicador	Preguntas	Escala de medición
Social	Calidad de vida	Cómo es el impacto en su área de influencia (consejo popular) atento a: integración social servicios a la sociedad gestión ambiental	1: no hay impactos 2: débil 3: moderado 4: fuerte 5: muy fuerte
		Reconocimiento de impacto a nivel territorial	

### CONCLUSIONES

El Grupo Municipal de Proyectos, en su condición de asesor metodológico, velará por la calidad y eficiencia en la elaboración y presentación de los proyectos presentados por cada línea y mantendrá informados a los jefes de línea, así como a la presidencia del CAM sobre el progreso de sus gestiones.

El CAM realizará evaluaciones de impacto de los proyectos ejecutados a fin de comprobar si los resultados planificados y/o logrados se sostienen en el tiempo, para decidir si mantenerlos o no en la planificación local. El grupo de desarrollo local monitoreará y mantendrá información actualizada sobre la implementación de la estrategia a la Asamblea Municipal para su evaluación.

La estrategia será sometida a actualización según los cambios en las prioridades del desarrollo, cambios en la base legal, cambios en el plan de ordenamiento territorial, cuando se alcancen niveles superiores de satisfacción social, cambios condicionados por intereses nacionales y/o provinciales, extinción o disminución de potencialidades locales, cambio climático y/o demandas de la sociedad.

## REFERENCIAS

- Asamblea Nacional del Poder Popular. (2019). *Constitución de la República de Cuba*. La Habana: Editora Política.
- Díaz, J.C. (2020). *Gestión del desarrollo local desde la articulación de actores de la academia, empresas públicas y gobiernos locales*. En: C. Autores. *Descentralización y financiación para el desarrollo. Los poderes locales y la autonomía: desafíos para Cuba*. (pp. 183 – 192). La Habana: Editorial UNIJURIS.
- Partido Comunista de Cuba. (2016). *Actualización de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016 – 2021*. La Habana: Editora Política. Recuperado de: [https://www.inder.gob.cu/descargas/PCC/doc\\_pcc\\_2017.pdf](https://www.inder.gob.cu/descargas/PCC/doc_pcc_2017.pdf)
- Partido Comunista de Cuba. (2017). *Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista*. La Habana: Editora Política. Recuperado de: [https://www.inder.gob.cu/descargas/PCC/doc\\_pcc\\_2017.pdf](https://www.inder.gob.cu/descargas/PCC/doc_pcc_2017.pdf)
- Torres, C. (2020). La gestión estratégica del desarrollo provincial: la experiencia de Pinar del Río. En: C. Autores. *Descentralización y financiación para el desarrollo. Los poderes locales y la autonomía: desafíos para Cuba*. (pp. 155 – 170). La Habana: Editorial UNIJURIS.

## **SOCIALIZACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE LA TAREA VIDA COMO APORTES DE LA GESTIÓN DEL PROYECTO TERRITORIAL TUNASVIDA-CC**

## **SOCIALIZATION OF GOOD PRACTICES OF THE LIFE TASK AS CONTRIBUTIONS OF THE MANAGEMENT OF THE TERRITORIAL PROJECT TUNASVIDA-CC.**

Rolando Borrero Rivero, [rolandobr@ult.edu.cu](mailto:rolandobr@ult.edu.cu)

Ana de la Luz Tirado Benítez, [anatb@ult.redu.cu](mailto:anatb@ult.redu.cu)

Misleidys Hernández Ayra, [misle@ult.edu.cu](mailto:misle@ult.edu.cu)

### **RESUMEN**

El proyecto Gestión del conocimiento y socialización de buenas prácticas de la Tarea Vida en Las Tunas (TUNASVIDA-CC) se distingue por su significativa importancia estratégica para el enfrentamiento al cambio climático en el territorio tunero. La implementación de acciones en el sector público y empresarial, unido a la capacitación de los ciudadanos en las mejores prácticas socioculturales, económicas y ambientales permiten participar activamente en las medidas de protección y conservación del medio ambiente, lo que da cuenta de su pertinencia. El presente artículo aborda un tema que impacta en todos los sectores de la vida socioeconómica y en la calidad de vida de la población como son: la seguridad alimentaria y ciudadana, la educación, la calidad medio ambiental, la gestión de servicios públicos y la eficiencia de los procesos productivos, entre otros. En consecuencia, se ofrece un resumen de los principales resultados científicos alcanzados hasta la etapa, a partir de la implementación de métodos teóricos y empíricos como la observación, la encuesta y la entrevista. La consulta a especialista permitió evaluar la pertinencia y factibilidad de la investigación como muy adecuada. Además se evaluó el impacto a partir de la socialización de los resultados alcanzados con amplia participación de los ciudadanos en el enfrentamiento a los efectos del cambio climático.

**PALABRAS CLAVES:** gestión de proyectos, Tarea Vida, cambio climático, buenas prácticas.

### **ABSTRACT**

The project Knowledge management and socialization of good practices of the Tarea Vida in Las Tunas (TUNASVIDA-CC) is distinguished by its significant strategic importance in addressing climate change in the Tunas territory. The implementation of actions in the public and business sectors, together with the training of citizens in the best sociocultural, economic and environmental practices, allows them to actively participate in environmental protection and conservation measures, which shows its relevance. This article addresses an issue that impacts all sectors of socioeconomic life and the quality of life of the population, such as: food and citizen security, education, environmental quality, management of public services and efficiency of productive processes, among others. Consequently, a ABSTRACT of the main scientific results achieved up to this stage is offered, based on the implementation of theoretical and empirical methods such as observation, survey and interview. Consultation with specialists made it possible to assess the relevance and feasibility of the research as very adequate. In addition, the impact was evaluated based on the socialization of the

results achieved with broad participation of citizens in confronting the effects of climate change.

**KEY WORDS:** project management, Tarea Vida, climate change, best practices.

## **INTRODUCCIÓN**

El cambio climático constituye uno de los principales problemas que afectan al mundo, a Cuba y al territorio tunero.

Como resultado de este fenómeno a gran escala, el clima está cambiando, con manifestaciones evidentes en el aumento de la temperatura, modificaciones en el régimen de lluvias, la elevación del nivel medio del mar y el incremento de la frecuencia y extensión de las sequías, entre otros efectos (CITMA, 2017, p.15).

Mantecón (2018), insiste en la urgencia de atender el problema de las emisiones de gases de efecto invernadero, para no comprometer el futuro del planeta. Así, lo evidencian las investigaciones realizadas que apuntan a la necesidad de actuar con rapidez y proactividad, para tener más probabilidad de éxito con la tecnología disponible en la actualidad y enfrentar la problemática con intencionalidad multidisciplinar.

De esta manera la Organización de Naciones Unidas (ONU), según refiere Mercado (2016), reconoce la necesidad de sensibilizar, comprender, capacitar y ofrecer herramientas científicas a las comunidades humanas y a las organizaciones de alto impacto en el cambio climático, que puedan contribuir a fortalecer su preparación económica, ambiental y social, en función de elevar el nivel de conciencia y su participación activa en el enfrentamiento al cambio climático.

En Cuba, la política que orienta las bases teóricas y metodológicas para diseñar, implementar, dirigir y controlar el enfrentamiento al cambio climático, es refrendada en los principales documentos rectores de la sociedad cubana. Los Lineamientos 104,107 y 161 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución plantean que se debe priorizar:

La formación y capacitación continua del personal técnico y cuadros calificados que respondan y se anticipen, con responsabilidad social, al desarrollo científico-tecnológico en las principales áreas de la producción y los servicios, así como a la prevención y mitigación de impactos sociales y medioambientales.

Acelerar la implantación de las directivas y de los programas de ciencia, tecnología e innovación, dirigidos al enfrentamiento del cambio climático, por todos los organismos y entidades, integrando todo ello a las políticas territoriales y sectoriales, con prioridad en los sectores agropecuario, hidráulico y de la salud. (ANPP, 2017, p.24)

Los argumentos anteriores, suponen incrementar la información y capacitación que contribuye a objetivar la percepción de riesgo a escala de toda la sociedad y sostener y desarrollar investigaciones integrales para proteger, conservar y rehabilitar el medio ambiente, a fin de evaluar impactos económicos y sociales de eventos extremos, y adecuar la política ambiental a las proyecciones del entorno económico y social. Además de ejecutar programas encaminados a la conservación, rehabilitación y uso racional de recursos naturales, así como fomentar los procesos de educación ambiental, considerando todos los actores de la sociedad.

En la Constitución de la República de Cuba, se fundamentan las relaciones internacionales en el ejercicio de su soberanía y los principios antiimperialistas e internacionalistas, en función de los intereses del pueblo. En consecuencia, el Artículo 16, inciso f) enuncia:

Promueve la protección y conservación del medio ambiente y el enfrentamiento al cambio climático, que amenaza la sobrevivencia de la especie humana, sobre la base del reconocimiento de responsabilidades comunes, pero diferenciadas; el establecimiento de un orden económico internacional justo y equitativo y la erradicación de los patrones irracionales de producción y consumo. (ANPP, 2018, p.3)

El Ministerio de Educación Superior (2017) por su parte, exige a las universidades cubanas su contribución a la gestión y socialización de los conocimientos con el objetivo de elevar la cultura integral y contextualizada de los ciudadanos, expresadas en los conocimientos, habilidades y valores necesarios para establecer adecuadas relaciones con el medio ambiente, aprovechando las potencialidades del contexto socioeconómico y cultural en que se desarrolla la sociedad cubana. A ello se atribuye la necesidad de diagnosticar los actuales peligros potenciales, que ya son inminentes en el territorio y la nación, pues conspiran contra la sostenibilidad de la vida de la especie humana en el planeta Tierra.

El Proyecto territorial Tunas Vida para el cambio climático (TUNASVIDA-CC), se propone identificar, sistematizar y socializar las buenas prácticas de sostenibilidad sobre la base del conocimiento científico, para enfrentar adecuadamente los efectos del cambio climático en organizaciones de gobierno, del sector público y empresarial que son estratégicas para el Plan de estado: Tarea Vida. Todo ello, con la finalidad de promover la participación de los ciudadanos en las medidas de mitigación y adaptación al mismo, a partir de las características, prioridades y condiciones socioculturales, económicas y ambientales de la provincia Las Tunas.

Sus principales antecedentes se registran en los diagnósticos efectuados a profesionales y ciudadanos del territorio tunero como resultados de investigaciones realizadas en trabajos de diplomas, diplomados, maestrías y doctorados de la Universidad de Las Tunas, vinculados fundamentalmente al Proyecto "Formación del profesional para la gestión del desarrollo local y sostenible del territorio tunero" (FORDES) y gracias al intercambio científico sobre el tema realizado por sus investigadores en eventos provinciales, nacionales e internacionales.

En la actualidad la gestión y divulgación de conocimientos en los temas que marcan el desarrollo sociocultural, económico y ambiental de la sociedad contemporánea es una exigencia social, a fin de elevar la calidad de vida de las actuales y futuras generaciones.

Los resultados alcanzados por el proyecto, dan cuenta del enriquecimiento de la teoría científica relacionada con el enfrentamiento a este problema global desde una concepción sistémica, humanística e interdisciplinar sustentada en la relación hombre-naturaleza, como factor esencial para desarrollar la colaboración integrada y el intercambio científico sobre el tema previsto en los objetivos, estrategias y tareas del Plan de Estado de la República de Cuba: Tarea Vida.

La actualización de la caracterización del estado actual del conocimiento sobre cambio climático e implementación de la Tarea Vida obtenida en estas investigaciones, permitieron incrementar el repositorio de soluciones científicas al problema y tema en cuestión, así como la socialización de buenas prácticas para el enfrentamiento al cambio climático en las organizaciones participantes, lo que le confiere actualidad e importancia. En consecuencia, se proponen soluciones a las insuficiencias en la preparación teórico-práctica de los directivos, trabajadores y ciudadanos que limitan su participación activa en la gestión de la Tarea Vida para el enfrentamiento al cambio climático en el territorio.

### **Principales resultados teóricos y prácticos del Proyecto TUNASVIDA-CC**

En el entorno actual, las organizaciones y los negocios están inmersos en un contexto de continuos cambios tecnológicos, de competencia y de mercado. Este contexto genera incertidumbre, que pone en peligro la supervivencia de modelos de negocios obsoletos.

Dentro de esta economía global, la competitividad y la flexibilidad de las empresas, son necesarias para poder trabajar en un mercado contraído en la mayoría de los países donde varias empresas enfocan su actividad en la mejora de su competitividad, la innovación y la exportación hacia nuevos mercados. Una vía para lograr la adaptación a este contexto es mediante la creación y desarrollo de proyectos, que actúan como palanca de cambio en la organización.

En este sentido, las empresas y los proyectos están cada vez más relacionados, desde la necesidad de innovar, al buscar alternativas en proyectos de innovación e inversión creando nuevos servicios y productos o adaptarse y reorganizarse para sobrevivir. Así, el concepto moderno de proyecto, se diferencia de los anteriores en que los recursos están reunidos en una organización temporal, que tiene principio y fin determinados, aspecto fundamental que ha permitido diferenciarlo de una empresa.

Los proyectos de ciencia, tecnología e innovación, constituyen la forma organizativa fundamental, con carácter temporal, para la planificación, ejecución, financiamiento, evaluación y control de las actividades y tareas de investigación, desarrollo e innovación con la finalidad de materializar objetivos concretos, obtener resultados de impacto y contribuir a la solución del problema que determine su puesta en ejecución, sea propio o del programa en el que están insertados. (CITMA, 2020, p.2).

Los autores comparten el criterio de que los proyectos constituyen la célula básica para la organización, ejecución, financiamiento y control de las actividades y tareas de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación, dirigidas a materializar objetivos concretos, obtener resultados de impacto y contribuir a la solución de los problemas que determinaron su puesta en ejecución.

Según Siles y Mondelo (2018):

La gestión de proyectos se define como el uso de una combinación de herramientas y técnicas derivadas de buenas prácticas y estándares internacionales para asegurar el logro de los objetivos específicos (resultado, producto o servicio) del proyecto dentro del tiempo (cronograma), el costo (presupuesto), el alcance y la calidad planificada (p.14).

Para Cruz; Guevara; Flores y Ledesma (2020), la gestión de proyectos, “es la disciplina encargada de organizar y administrar recursos, de forma tal que un proyecto dado sea terminado completamente dentro de las restricciones de alcance, tiempo y costos planteados en su inicio” (p.682).

Por tanto, se coincide con Cruz, et al. (2020) y Fernández (2015) de que en este proceso de gestión se deben definir, organizar, planear, dirigir y controlar la proyección de los objetivos, actividades y tareas diseñadas para el proyecto. Por lo tanto gestionar proyecto exige el dominio de un sistema de habilidades de varias disciplinas científicas, para realizar un monitoreo exitoso de este proceso.

Así, la gestión de proyectos aporta amplios beneficios en términos de costos, calidad y control para las organizaciones, además de ser una poderosa herramienta para el liderazgo del cambio organizacional. Por tanto, este proceso, está muy vinculado con las funciones del proceso administrativo y debe ser empleado con mayor sistematicidad por los empresarios y directivos de las organizaciones públicas en su actividad de gestión.

En correspondencia con el proceso de planificación, el primer desafío para la gestión de proyectos es alcanzar los objetivos y las metas del proyecto, teniendo en cuenta las restricciones tales como: el alcance, el tiempo, la calidad y el presupuesto, y uno de los desafíos más significativos lo constituye la asignación y uso racional de los recursos para alcanzar los objetivos propuestos. Otras limitantes y a su vez oportunidad de la gestión guarda relación con la naturaleza del proyecto, como por ejemplo, las relacionadas con el medio ambiente, las oportunidades de negocio y el diseño estratégico elaborado por la empresa.

La planificación del proyecto se concreta, después de realizar un análisis detallado del trabajo, con una descomposición en tarea, responsable, resultado, salida y el indicador para medir el cumplimiento de los objetivos y metas por cada investigador. Sobre la base se sigue de cerca la ejecución de las actividades para detectar posibles desviaciones y tomar medidas para mantener el plan, o determinar qué cambios va a experimentar. Su principal objetivo es conseguir que los resultados se obtengan según lo previsto. El éxito del proyecto se basa esencialmente en los tres puntos: tiempo, costos y calidad.

La gestión de proyectos se compone de diversos tipos de procesos, acciones y actividades interrelacionadas entre sí y persigue la consecución de objetivos concretos, establecidos con anterioridad, el inicio, la planificación, ejecución, seguimiento y cierre del proyecto, que deben enfocarse a este fin.

Además de los límites del proyecto por el alcance, el tiempo y los costos, existen otros factores que influyen en el logro de los objetivos, entre ellos: los requisitos impuestos por el cliente, los plazos de entrega y el presupuesto y costo total del proyecto, estos factores se deben gestionar para alcanzar las metas con la calidad proyectada

A partir de los análisis realizados y considerando los puntos de coincidencia favorables de los especialistas consultados, los autores consideran que la gestión de proyectos como proceso, debe cumplir esencialmente con las siguientes posiciones:

- Debe ser reconocida y aplicada fundamentalmente con carácter estratégico.

- La proyección de las acciones no puede ser espontánea, es decir, deben planificarse, organizarse, ejecutarse y controlarse y concebirse siempre con un principio y un fin anticipadamente.
- Las acciones deben proyectarse con un enfoque integral y sistemático.
- En todas las etapas de la gestión se debe fortalecer la participación de todos los factores involucrados en los objetivos trazados.
- La preparación de todos los participantes es un factor esencial para desarrollar todas tareas exitosamente.
- Disponer de información básica sobre el cumplimiento del tiempo, disponibilidad y uso de recursos, control de costos y calidad de las tareas para evaluar y realizar los ajustes preventivos en la ejecución y cierre del proyecto.

El director del proyecto se convierte en el responsable de aplicar los conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas. Debe poseer una serie de destrezas básicas y competencias en este campo. Será el encargado de gestionar los proyectos para alcanzar las metas propuestas y alinear el proyecto a la estrategia. El liderazgo y la capacidad de gestionar eficazmente los proyectos, debe ser una de las cualidades que debe poseer todo gestor de proyectos. Mientras dure la ejecución del proyecto, los gerentes tomarán las decisiones constantemente en relación a la dirección, el control y la comunicación necesarios para asegurar el éxito del mismo.

### **Precisiones de la Tarea Vida**

A partir del monitoreo de múltiples variables climáticas como resultados de investigaciones sobre cambio climático en Cuba, se pueden ofrecer conclusiones que permiten aclarar algunos impactos.

Se ha observado una gran variabilidad en la actividad ciclónica, incrementando su poder y la frecuencia provocando con grandes pérdidas económicas. El régimen de lluvias está cambiando con incremento y extensión de las sequías ocasionando los daños más severos en la región oriental.

El nivel del mar ha subido 6.77 centímetros como promedio, desde 1966 hasta la fecha, y se estima que se ha acelerado durante los últimos cinco años. La elevación promedio del mar, alcanza desde 27 a y 85 centímetros hasta el 2100, lo que incrementará la salinidad de los suelos por el avance del agua de mar.

Se incrementará la superficie terrestre sumergida de forma permanente de hasta un área de 2 mil 691.47 kilómetros cuadrados para el 2.4%, provocando afectaciones y desplazamientos de poblaciones rurales, así como extensos recursos forestales y agrícolas fundamentales por falta de productividad de los suelos. Las inundaciones costeras por elevación del nivel del mar y el oleaje, por eventos meteorológicos, provoca intensa erosión de playas, retroceso de la línea de costa, serias afectaciones en los manglares y un alto grado de deterioro en las crestas de arrecifes (70%).

La disponibilidad de agua se reducirá progresivamente hasta un 37 % para el 2100. En el caso de la agricultura, se prevé que continúen las afectaciones en la reducción de los rendimientos potenciales de algunos cultivos como la papa, el arroz y el tabaco. Se

pronostican nuevas condiciones para la modificación de los patrones estacionales de algunas enfermedades y un alza de estas, como las respiratorias agudas, diarreicas agudas y otras producidas por vectores.

Ante esta situación, el gobierno cubano plantea como respuesta estatal la Tarea Vida para el enfrentamiento al cambio climático. Este plan contiene cinco acciones estratégicas y 11 tareas, entre ellas.

Acciones estratégicas:

- Proyectar las nuevas construcciones o reducir la densidad demográfica en zonas costeras, considerando las amenazadas por inundación permanente.
- Desarrollar concepciones constructivas, adaptadas a las inundaciones costeras para las zonas bajas.
- Adaptar las actividades agropecuarias a los cambios en el uso de la tierra por la elevación del nivel del mar y la sequía.
- Reducir áreas de cultivos próximas a las costas o afectadas por salinidad, diversificar los cultivos, mejorar los suelos, introducir variedades resistentes a los cambios de temperaturas.
- Planificar el reordenamiento urbano de los asentamientos e infraestructuras amenazadas, considerando las condiciones económicas del país.

En los contenidos de las tareas se destacan: reducir vulnerabilidad, implementar normas jurídicas, fortalecer patrimonio natural y material, uso eficiente del agua, desarrollar programas de reforestación, fomentar la conservación de ecosistemas costeros, prevenir peligros y vulnerabilidad. Implementar medidas de adaptación y mitigación al cambio climático; perfeccionar los sistemas de monitoreo para evaluar sistemáticamente en la zona costera, la calidad del agua, el comportamiento de la sequía, de los bosques, la salud humana, animal y vegetal, así como la gestión unido al uso de los recursos financieros internacionales disponibles, ejecutar las inversiones, proyectos y acciones que se derivan de cada una de las tareas de este Plan de Estado (CITMA, 2017).

Un lugar especial lo ocupa la tarea relacionada con elevar la cultura ante el cambio climático, mediante medidas y acciones para elevar la percepción del riesgo y aumentar el nivel de conocimiento y la participación de toda la población en el enfrentamiento al cambio climático. En ello desempeña un papel primordial el desarrollo de una cultura medioambiental y el perfeccionamiento de una educación sobre cambio climático en las instituciones educativas como tarea fundamental.

Como se pudo apreciar, el Plan de Estado Tarea Vida, aparece como respuesta integral ante los eventos relacionados con el cambio climático. El sector educacional y la universidad en particular, ocupan un lugar principal en la elaboración de las acciones estratégicas que garanticen, por la vía científica, la innovación o la superación de la comunidad universitaria y la población, mediante la elevación de una cultura integral sobre el enfrentamiento al cambio climático, logrando la participación activa y crítica de todos en la mitigación y/o adaptación a las nuevas transformaciones que provocan sus efectos en el medio ambiente.

El proyecto territorial TUNASVIDA-CC, es una herramienta de interface científico tecnológica entre la Universidad de Las Tunas y las organizaciones públicas y empresariales, para fortalecer la capacitación ciudadana para el enfrentamiento al cambio climático, por lo que la gestión de este proyecto con eficiencia, es una oportunidad para satisfacer las necesidades sociales, económicas y ambientales de las organizaciones del territorio tunero para implementar esta importante estrategia.

### **Metodología desarrollada para lograr los objetivos del proyecto**

Se utilizó una metodología integral de base dialéctico materialista, sustentada en los métodos teóricos, empíricos y estadísticos que aseguren la consecución del proceso investigativo y la solución a los problemas vinculados al cambio climático. Se emplean como métodos: el análisis-síntesis, análisis documental, histórico-lógico, sistémico-estructural, modelación, hipotético-deductivo, observación con sus variantes cuantitativa y cualitativa, entre otros. Dentro de las técnicas: recogida de datos (cuestionarios, guías), test y paquetes informáticos de procesamiento de la información.

Desde el proyecto, se desarrollan acciones de gestión del conocimiento mediante el diagnóstico, registro y socialización de los resultados científicos en la universidad, el territorio tunero, el país y a nivel internacional, que clasifican como buenas prácticas para enfrentar el cambio climático. Ello permite contribuir a difundir el conocimiento sobre esta importante temática y elevar la sensibilización, preparación y participación activa de directivos, líderes y ciudadanos en las acciones de la Tarea Vida para enfrentar el cambio climático en el territorio tunero.

Las organizaciones de gobierno, públicas y empresariales participantes (13), representantes de sectores estratégicos en lo económico y social de la sociedad tunera, se beneficiarán con el conocimiento sistematizado, registrado y la socialización de las buenas prácticas sobre enfrentamiento al cambio climático. A nivel estratégico, desde una perspectiva más sostenible, se impactará favorablemente en la gestión pública y productiva de estas organizaciones, maximizando los resultados en los indicadores de las dimensiones económica y sociocultural y minimizando los impactos en el medio ambiente.

### **Resultados parciales del proyecto TUNASVIDA-CC, hasta el 2022**

Entre los principales resultados planificados en el proyecto se encuentran los siguientes

- Elaboración de productos no informáticos sobre las bases gnoseológicas, metodológicas y prácticas de las medidas de mitigación y adaptación al cambio climático a nivel provincial, nacional e internacional en sectores estratégicos del desarrollo económico social. (Libros, artículos científicos, tesis, monografías, productos comunicativos y procedimientos, además modelos teóricos, metodologías y procedimientos).
- Diseño de productos informáticos sobre buenas prácticas socioculturales, económicas y ambientales sobre mitigación y adaptación al cambio climático en las condiciones y experiencias de la sociedad tunera relacionadas con la Tarea Vida. (Registro y base de datos sobre buenas prácticas para enfrentamiento al cambio climático, multimedia y productos comunicativos).

- Prestación de servicios científico- técnicos que contribuyen al fortalecimiento de la formación, capacitación y asesoramiento sobre medidas de adaptación al cambio climático y Tarea Vida en instituciones participantes en el proyecto.

El análisis de los resultados se explica como sigue:

En síntesis, se concluyó la sistematización de los conocimientos sobre cambio climático y Tarea Vida. Se elaboró una primera versión de indicadores y guía metodológica para las auditorías de evaluación y asesoramiento a las estrategias de la Tarea Vida en organizaciones públicas y empresariales del territorio, se socializaron en empresas y organizaciones participantes.

Se defendieron exitosamente una tesis doctoral, dos tesis doctorales predefendidas y se defendieron ocho tesis de maestría. Se publicaron 10 artículos científicos en revistas de alto impacto; 10 presentaciones de ponencias en eventos nacionales e internacionales, con temas con resultados vinculados a la temática del proyecto: cambio climático y desarrollo local. Otros artículos científicos en Sello Editorial Edacun.

Se cumplen en cada etapa con los resultados comprometidos, todos vinculados con diagnósticos, procedimientos, metodologías y acciones de enfrentamiento al cambio climático desde las organizaciones públicas y empresariales. Se programaron las acciones de formación y capacitación en las organizaciones participantes y las asesorías a la estrategia para implementar la Tarea Vida, previstas a desarrollar en las facultades de la Universidad de Las Tunas y organizaciones del territorio tunero pertenecientes a entidades participantes en el proyecto: Empresa de Acinox Las Tunas, División Copextel, UEB Avícola Las Tunas, SEISA Las Tunas-Holguín, UEB Doña Nelly Las Tunas, Empresa Cárnica Provincial Las Tunas, UEB Gastronomía Municipal Las Tunas, Empresa Provincial Pescatun Las Tunas y CITMA Las Tunas, entre otros.

Como resultado de estos estudios, fueron diagnosticados y capacitados 186 cuadros y reservas del sector empresarial y público sobre cambio climático y Tarea Vida y 650 estudiantes de pregrado y posgrado de la Universidad de Las Tunas. Se socializaron los resultados del proyecto en 10 eventos nacionales e internacionales; en conferencias especializadas en la Universidad de Las Tunas y en intercambio con profesores y estudiantes de las diferentes facultades como parte de las actividades de la Cátedra de Medio Ambiente.

Los resultados alcanzados permitieron constatar que el proyecto cumple con los objetivos propuestos, se requiere continuar las capacitaciones a directivos y reservas hasta lograr que el 100 % de las organizaciones previstas por el proyecto.

## **CONCLUSIONES**

El análisis de los referentes teóricos permitió caracterizar la gestión de proyecto como un proceso integrador, sistémico y administrativo de aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del ciclo de un proyecto para lograr los objetivos propuestos de forma eficiente.

Las estrategias organizacionales asociadas a la Tarea Vida, se pueden implementar mediante proyectos de investigación que articulen, como interfase, los resultados

científicos de la Universidad de Las Tunas y las organizaciones, al aportar buenas prácticas para el enfrentamiento al cambio climático.

Los resultados alcanzados evidencian que la gestión eficiente de proyectos contribuye a fortalecer la cultura y el conocimiento de las bases gnoseológicas, metodológicas y prácticas para enfrentar activamente los efectos del cambio climático en las condiciones y experiencias socioculturales, económicas y ambientales de la sociedad tunera y de Cuba, con especial atención al nivel de preparación de los decisores de las entidades.

## Referencias

- Asamblea Nacional del Poder Popular (2016). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2017-2021*. La Habana: Editora Política.
- Asamblea Nacional del Poder Popular (2019). Constitución de la República de Cuba. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*. No.5. Extraordinaria. Recuperada de: [www.gacetaoficial.gob.cu](http://www.gacetaoficial.gob.cu)
- Cruz, J. M., Guevara, H. E., Flores, J.P. y Ledesma, M. J. (2020). Áreas del conocimiento y fases claves en le gestión de proyecto: Consideraciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 80-689.
- Fernández, A. (2015). *Modelo Ontológico de recuperación de información para la toma de decisiones en Gestión de Proyectos* [tesis doctoral inédita]. Universidad de Granada, Granada, España.
- Mantecón, S. (2018). *Acciones para mitigar los problemas de gestión ambiental en el municipio Puerto Padre* [tesina de diplomado]. Universidad de Las Tunas, Las Tunas, Cuba.
- Mercado, D. (2016). *La gestión del cambio climático. Un análisis conceptual hacia un modelo de gestión y gobernanza* [tesis doctoral inédita]. Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
- Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (2017). *Plan del Estado para el Enfrentamiento al Cambio Climático en la República de Cuba: Tarea Vida*. La Habana: CIGEA-CITMA.
- Ministerio de Educación Superior (2017). *Documento base sobre la implementación de la Tarea Vida en la Educación Superior de Cuba*. La Habana: Autor.
- Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (2017). *Estrategia Ambiental Nacional 2016-2020*. La Habana: CIGEA-CITMA.
- Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (2020). *Manual para la gestión del sistema de programas y proyectos de ciencia, tecnología e innovación*. La Habana: CIGEA-CITMA.
- Siles, R. y Mondelo, E. (2018). *Guía de aprendizaje. Herramientas y técnicas para la gestión de proyectos de desarrollo PM4K*. Certificación Project Management Associate. [4ta Edición]. Washington: Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social. Banco Interamericano de Desarrollo.

## **EL COMERCIO ELECTRÓNICO, DESDE UN ENFOQUE ADMINISTRATIVO**

### **E-COMMERCE, FROM AN ADMINISTRATIVE APPROACH**

Miladys Díaz Hernández, [miladysd23@gmail.com](mailto:miladysd23@gmail.com)

Adelaida Almaguer Álvarez, [almaguer@ult.edu.cu](mailto:almaguer@ult.edu.cu)

#### **RESUMEN**

El proceso de comercialización desempeña un papel importante en el desarrollo de la calidad de vida de la población, en tanto, debe dar respuestas a las necesidades de productos y servicios de alta demanda. Sin embargo, en los momentos actuales, ha sido afectado por las crisis económicas y financieras globales, agudizadas en Cuba a partir de la pandemia COVID-19 y el férreo bloqueo recrudescido por los Estados Unidos. El uso de métodos teóricos y empíricos como el análisis-síntesi, observación la entrevista y la encuesta, permitieron constatar las insuficiencias en la gestión del comercio electrónico en el territorio tunero. A partir de este contexto, se diseñan estrategias y objetivos dirigidos a la informatización de la sociedad y al establecimiento de nuevos modelos para la comercialización de productos y servicios, caracterizado por el empleo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, el que lejos de ser una plataforma destinada solamente a ejercer comercio, se constituye en una gestión asociada a la planificación, organización, dirección y control de los procesos de distribución, mercadeo, venta y suministros de bienes y servicios desde un enfoque administrativo. Los aportes realizados permiten una mejora en la gestión de los procesos que sustentan el comercio electrónico, desde una perspectiva administrativa.

**PALABRAS CLAVES:** enfoque administrativo, proceso de comercialización, comercio electrónico.

#### **ABSTRACT**

The commercialization process plays an important role in the development of the population's quality of life, since it must respond to the needs of products and services in high demand. However, at the present time, it has been affected by the global economic and financial crises, exacerbated in Cuba by the COVID-19 pandemic and the iron blockade tightened by the United States. The use of theoretical and empirical methods such as the analysis-synthesis, observation, interview and survey, allowed to verify the inadequacies in the management of electronic commerce in the Tunisian territory. From this context, strategies and objectives are designed aimed at the informatization of society and the establishment of new models for the commercialization of products and services, characterized by the use of information and communication technologies, which far from being a platform intended only for trade, is a management associated with the planning, organization, management and control of the processes of distribution, marketing, sale and supply of goods and services from an administrative approach. The contributions made allow an improvement in the management of the processes that support electronic commerce, from an administrative perspective.

**KEY WORDS:** administrative approach, marketing process, e-commerce.

## INTRODUCCIÓN

En la economía de un país, el sector del comercio minorista juega un papel fundamental, especialmente con productos o servicios de alta demanda popular y de carácter estratégico que garanticen las necesidades de la población, lo que requiere de la mejora continua del proceso de comercialización que se desarrolla en sus organizaciones, tanto estatales como no estatales.

Sin embargo, en Cuba, la comercialización de productos y servicios se ha visto afectada, por una parte por el bloqueo económico y financiero impuesto y recrudecido por los Estados Unidos y por otra parte, debido a la repercusión que ha tenido la actual crisis económica global, agudizada por la COVID-19. Ello justifica la necesidad de modernizar y reordenar el sistema de comercio interno, dirigido a lograr una mayor calidad de vida y con ello satisfacer las demandas crecientes de la población cubana.

En tal sentido, se trazan estrategias y fijan objetivos para continuar el proceso de desarrollo económico y social sostenible del país, a partir de la implementación del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista y los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (PCC, 2021); el Plan de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 (PCC, 2020) y la Estrategia Económico Social para el impulso a la economía y el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID-19 (MEP, 2020).

Estas estrategias enfatizan en el desarrollo de las Tecnologías de la Informática y las Comunicaciones (TIC) y su aplicación en la sociedad, lo que permitirá modificar la vida social, cultural y económica del país, en tanto, la Internet potencia el intercambio de información, de manera rápida y eficiente y posibilita que los usuarios accedan de forma más fácil a bienes y servicios, lo que marca un cambio organizacional significativo en el sector empresarial.

Por su parte, en la Estrategia Económico Social para el impulso a la economía y el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID-19 se establece como medidas a aplicar: fortalecer y ampliar el comercio y el gobierno electrónico, aprovechando al máximo la infraestructura existente; dinamizarlo, asegurando la gestión de cobro y pago por esta vía; así como transformar la estructura de las ventas minoristas por comercio electrónico.

Todo lo anterior, ha potenciado el surgimiento de nuevos modelos de comercialización, entre los que se destaca el comercio electrónico, entendido como “el proceso de intercambio o compra y venta de productos, servicios e información a través de redes informáticas que involucran Internet, o sea, la distribución, mercadeo, venta o suministros de bienes y servicios por medio electrónico” (Perdigón, 2018, p.197)

Esta modalidad de comercio contribuye a mejorar la distribución de productos, reduciendo la necesidad de intermediarios y los costos; facilita las relaciones comercio, la creación de nuevos mercados y segmentos; reduce los errores, el tiempo y los sobrecostos en el tratamiento de la información; existe mayor facilidad para fidelizar clientes, aumentar la re-compra de productos y servicios y ampliar el rango de cobertura en el mercado; y no menos importante, se constituye en una fuente de entrada de divisa fresca al país, en función del desarrollo de la economía cubana.

Sin embargo, el comercio electrónico dista mucho de ser una plataforma destinada solamente a ejercer comercio, detrás existe una gestión asociada a la planificación, organización, dirección y control de los procesos de distribución, mercadeo, venta y suministros de bienes y servicios. De tal manera, para lograr éxitos en el desarrollo del comercio electrónico se requiere de un análisis, desde un enfoque administrativo, que conjugue dichos procesos, lo que constituye el objetivo del presente trabajo.

### **Surgimiento del comercio electrónico**

La historia del comercio electrónico es bastante similar a la de la Internet. Esta última surge en los años 1960 como proyecto de la Agencia de Investigación de Proyectos Avanzados de Defensa (DARPA). Mientras el comercio electrónico, se remonta a principios de los años setenta cuando surgió el intercambio electrónico de datos (EDI, por sus siglas en inglés), que se constituyó en un sistema que permitía la transferencia de información y de documentos comerciales, tales como órdenes de compra y facturas, en forma electrónica.

A pesar de las grandes ventajas de la adopción del EDI, las empresas tuvieron que realizar un gran desembolso, debido a una línea dedicada a la conexión entre los socios de la transacción. Además, los cambios en el sistema eran muy frecuentes debido a las diferentes configuraciones de las bases de datos corporativas. La transmisión de datos, por lo tanto, no era tan sencilla e interactiva, por cuanto los compradores y vendedores, no podían negociar sobre el precio de los bienes, sólo podían establecer acuerdos en cuanto a los términos de la transacción.

Posteriormente, fueron introducidas nuevas características con la necesidad de lograr velocidad, seguridad, fiabilidad e integración, que condujo a la aparición del comercio electrónico. La compra de bienes y servicios que pasaba a través del *World Wide Web*, utilizando el servidor de "seguros" como los *https* con datos confidenciales de clientes, actuó como garante para el consumidor.

En este sentido, en el desarrollo del comercio electrónico se suelen considerar cuatro generaciones:

- Primera generación: en el año 1993, las grandes empresas perciben la importancia y comienzan a crear sus sitios web, primero de una manera en la que solo hablan de su negocio, posteriormente empezaron a realizar catálogos en la red; sin embargo, las páginas eran estáticas y el modo de comunicación consistía en un formulario que contactaba a través del correo electrónico.
- Segunda generación: las empresas comienzan a ver la posibilidad de emplear páginas web para sus negocios, surgen los centros comerciales virtuales, que consisten en una infraestructura de una tienda virtual, rentaban espacios para otras tiendas que estuviesen interesadas en dar a conocer sus productos, el pago se realizaba a través de tarjetas electrónicas, a través de una tarjeta bancaria en red.
- Tercera generación: se pretende automatizar el proceso de selección y el envío de datos acerca de los productos comprados. Surgen las primeras implementaciones de bases de datos, junto con aplicaciones web dinámicas y de fácil interacción con el usuario, surge la publicidad "el marketing en la red" y

aparecen los primeros protocolos de pago seguro a través de las tarjetas electrónicas.

- Cuarta generación: el contenido es completamente dinámico y generado en una aplicación web, a partir de datos suministrados por un sistema de base de datos, se cuida el diseño y aspecto del sitio empleando diseñadores gráficos especializados en su creación y para la programación del sitio web, se mejora la seguridad en el sitio y se implementan diversos mecanismos de seguridad.

De esta manera, el comercio electrónico ha ido evolucionando, de ser un simple catálogo de productos o servicios, construido a partir de una página estática, con un poco de mantenimiento, a llegar a convertirse en uno de los medios más indispensable para realizar ventas y generar ganancias. El mercado ha ido asentando en muchos casos el modelo de negocio y pasa a ser un medio más para llegar al cliente.

En la actualidad, el comercio electrónico, ha registrado un fuerte crecimiento a escala mundial, tanto en volumen de usuarios como volumen de sitios comerciales, por lo que la inversión publicitaria en la red, por su volumen actual, se puede considerar un medio de comunicación de masas. Lo anterior, justifica su evolución de manera exponencial, convirtiéndose en una vía de hacer negocio en la red, sin necesidad de realizar grandes inversiones y poder hacerlo directamente desde cualquier lugar, siempre y cuando se cuente con los equipos y tecnologías necesarias para la conexión a Internet.

El desarrollo del comercio electrónico ha posibilitado, para las empresas, nuevas oportunidades para competir y adaptarse a los cambios del mercado y preferencias del consumidor. Asimismo, ha contribuido a reducir las barreras de entrada para nuevas empresas que pueden incorporarse al mercado para competir con las empresas tradicionales. (Sánchez y Juárez, 2018, p.8).

### **Conceptualización y tipos de comercio electrónico**

Según Libu, Bahari, Iahad & Ismail (2016), el comercio electrónico es entendido como:

El proceso de automatizar la comercialización de bienes y servicios, mediante la utilización de una aplicación informática para satisfacer las necesidades de los clientes y las empresas, el que posibilita a las organizaciones: disminuir los costos, aumentar los ingresos, proporcionar entregas más rápidas, reducir los costos de administración y mejorar el servicio al cliente. (p.12)

Varios autores hacen referencia a la distribución, mercadeo, venta o suministros de bienes y servicios por medio electrónico, o sea, es considerado como un tipo de transacción comercial que se realiza a través de una red, una tienda en línea donde cualquier persona o entidad puede entrar, desde una computadora enlazada a una red electrónica.

Para Motta y Alderete (2016), esta modalidad de comercio permite realizar transacciones entre distintos lugares sin traspasar fronteras ni estar físicamente en dicho lugar. Es decir, para los autores esta modalidad, facilita la internacionalización de las empresas y es una oportunidad que supone ampliar sus horizontes y desarrollar nuevas estrategias de comercialización.

Según un Informe de E-Commerce Nation (2018), a partir del año 2018, el principal dispositivo para el uso de Internet fue el teléfono móvil (43,4%), seguido por un

ordenador de sobremesa (26,2%), lo que denota un notorio aumento del uso del teléfono móvil. Este ordenador se convierte en una oportunidad que tienen las empresas de crear una página web orientada al formato de teléfono móvil, en el que sus productos se vean de forma atractiva para el consumidor, añadiendo métodos de pago adaptados a esta plataforma, lo que les permitirá acceder a un público más amplio.

Sin embargo, para los países en vías de desarrollo, como en el caso de los países de América Latina, implica un doble esfuerzo. Por una parte, el esfuerzo que requiere difundir y apropiarse de una nueva tecnología y, por otro lado, incentivar la innovación para aprovechar el uso productivo de las nuevas tecnologías. Este doble esfuerzo, implica la participación de todos los actores del sistema nacional de innovación: empresas, gobierno y universidades, principalmente. (Cecere, y Acatitla, 2016)

Es así que, el comercio electrónico representa, hoy en día, para muchas empresas, el potencial de desarrollo y rentabilidad, donde la velocidad de expansión de la nueva economía electrónica requiere de un rápido avance, representando una ventana de oportunidad que podría ser aprovechada por las empresas y gobiernos, donde la innovación tecnológica y la eliminación progresiva de las barreras entre países, han contribuido de manera significativa al crecimiento del comercio mundial, y donde las TICs, han influido en la productividad.

Todo lo anterior, permite conceptualizar al comercio electrónico como el sistema digital que permite la interrelación con los clientes, proveedores y socios de la empresa, además de la realización de actividades típicas como ventas, marketing y compras de manera digital.

Por su parte, Perdigón (2018) puntualiza las diferencias con el *e-business*, el que se incluye dentro del *e-commerce*. Además de definir las operaciones internas de la empresa: gestión de inventario, transporte, finanzas o desarrollo de productos. Definen los negocios electrónicos o *e-business* como “un proceso de intercambio o compra y venta de productos, servicios e información a través de redes informáticas que involucran Internet” (p.198).

Un sitio de comercio electrónico es, en realidad, la activación de un nuevo canal de ventas que tiene como ventajas adicionales en comparación con los tradicionales en que: se puede acceder en cualquier momento del año; permite a los consumidores comprar en cualquier parte del mundo y el cliente tiene la opción de acceder a una amplia y diversa gama de productos, distintos en precio y calidad. Su puesta en marcha, permite acortar la cadena de suministro y disminuir el precio de los bienes en beneficio del consumidor final, al reducir el costo de la intermediación.

En el avance hacia la apertura de una tienda en línea, la empresa debe prestar especial atención a la posesión o la adquisición (directamente o a través de la contratación externa) de conocimientos, tales como: la tecnología, lo comercial, la logística, la promoción y lo técnico. Estos conocimientos permiten la consecución de una masa crítica de clientes que toman la iniciativa para el éxito del comercio electrónico. Ello justifica la necesidad de implementar un sistema logístico eficiente para la gestión de los envíos, devoluciones y la plataforma informática, lo que permitirá guiar al vendedor en el uso de la funcionalidad de la tienda y en la preparación de las estrategias

adecuadas de marketing en línea, como es la transformación de los canales de distribución para el comercio electrónico.

Existen diferentes formas de organización o modelos del comercio electrónico, según Ecommerce Nation (2018), en correspondencia con el comprador y el vendedor, consideradas como estrategias, tanto para el comercio electrónico como para gestionar la cadena de suministro.

Así, el comercio electrónico Business to Business (B2B, en sus siglas en inglés), se realiza de negocio a negocio, es decir, no está enfocado directamente al consumidor final, sino con proveedores, minoristas y otros intermediarios. En cambio, el comercio electrónico B2C del negocio al consumidor, es con el cual interactúan los consumidores cuando solicitan un producto o servicio a una tienda virtual. Por su parte, el comercio electrónico C2C (Consumer to Consumer en sus siglas en inglés), de consumidor a consumidor, es la migración al ámbito digital de las ventas de garaje, los mercados vecinales o, simplemente, de la comercialización directa entre dos o más particulares. Mientras que, El C2B se realiza de consumidor al negocio a partir de la interacción cuando el negocio solicita ventas o servicios al consumidor. Finalmente, el comercio electrónico G2C, se realiza del gobierno al consumidor. Como se aprecia este se manifiesta de múltiples formas aun cuando tengan similares propósitos.

### **El comercio electrónico, desde un enfoque administrativo**

Lograr un liderazgo óptimo y transformacional en las empresas, requiere de una lectura adecuada y continua sobre el entorno, para lograr adaptarse a los cambios que se presentan y ser competitivos, donde se debe analizar con más cuidado el ambiente empresarial, buscando aumentar la capacidad de adaptación y toma de decisiones.

Las empresas contemporáneas deben liderar negocios que se ajusten a las necesidades actuales y adaptarse constantemente al entorno. Esto implica una mejora continua, a través de investigación del mercado, desarrollo de operaciones eficientes y un manejo financiero óptimo para hacer de las empresas rentables, que permanezcan en el tiempo y generen valor en el mercado.

Por ello, es importante destacar que estos procesos deben ser planificados, organizados, dirigidos y controlados, lo que justifica la necesidad de desarrollar el comercio electrónico, desde un enfoque administrativo, que incluya el cumplimiento de estas funciones. Se propone entonces, desarrollar acciones que propicien lograr éxitos en esta modalidad de comercialización, entre las que se destacan:

Planificación estratégica: definir el plan estratégico para competir y poder prever el comportamiento de la empresa, clientes y demás involucrados, conocer a profundidad la posición, tanto externa como interna de la empresa, para prever comportamientos futuros, identificar oportunidades para competir y reducir los riesgos. Generar propuesta de valor, dirigida a la generación de ventajas competitivas, para lo que se deben identificar y definir aspectos fundamentales como:

- Marca: desarrollar en el contexto electrónico una marca de fácil identificación y que represente fielmente lo que la empresa ofrece a los clientes o usuarios. La imagen es fundamental para transmitir seriedad y seguridad a los clientes potenciales y atraerlos, por lo que es importante cuidar aspectos, incluso de

estética, en la representación gráfica de la marca, los colores, el diseño del material electrónico de la empresa o del contenido en general.

- **Innovación:** este es un reto constante que implica investigación, conocimientos y experiencias para generar ideas nuevas e implementarlas en el mercado. En el comercio electrónico es importante innovar en los productos que se ofrecen, en los procesos empresariales y en los métodos de comercialización que el mismo contexto va generando con nuevas oportunidades.
- **Comunicación efectiva:** esto implica generar información suficiente y adecuada para los clientes y que los tiempos de respuesta ante consultas, dudas o procesos del comercio sean los que el cliente está necesitando. En este contexto, cuanto más pronto se responde, se reducen las posibilidades de que el usuario busque satisfacer su necesidad en la competencia.
- **Conveniencia:** el comercio a través de Internet permite comodidad y proximidad al cliente y reducción de barreras de tiempo y espacio. Eso implica que la relación cliente-empresa pueda darse en cualquier momento del día y en cualquier parte del mundo. Es fundamental encontrar formas más convenientes de entrega de los productos, así como los métodos de pago.
- **Garantía:** a través del comercio electrónico, uno de los retos de las empresas comerciales es que los clientes tengan seguridad de que los productos que reciben cumplan sus expectativas. Por esto es importante lograr entregar y brindar garantía ante las inconformidades.

El mercadeo en el entorno del comercio electrónico implica acercar la empresa a los clientes, lo que requiere investigar el mercado constantemente para el conocimiento de los clientes potenciales, sus características, perfiles, comportamientos, gustos, preferencias, etc. Además, permite investigar la competencia y, una vez en operación, estudiar constantemente la propia empresa y la percepción que tienen los involucrados sobre esta y su impacto. Para ello es importante desarrollar tareas como: investigación constante del entorno, diseño e implementación de estrategias de mercadeo, medición de resultados de las acciones estratégicas y mejora continua del comportamiento de la empresa en el mercado.

Por su parte, en la gestión de operaciones en el comercio electrónico, deben considerarse entre las operaciones básicas para la búsqueda de eficiencia y eficacia, las siguientes:

- **Proveedores como aliados estratégicos:** por su naturaleza debe mantener inventarios óptimos para no afectar la satisfacción de los clientes, optimizar el tiempo de recepción y entrega, aunque el cliente puede ver el producto aun cuando no se tenga en inventario y se hace la solicitud al proveedor una vez que el cliente efectúa el pedido. Por lo tanto, la relación entre la empresa y el proveedor, así como las condiciones en tiempos de entrega, son fundamentales.
- **En la tienda virtual las empresas no tienen la necesidad de contar con un punto de venta físico, aunque sí es necesario contar con una dirección física y muchas formas de contacto para dar seguridad a los clientes, pero si implica tener**

medios de pago expeditos y seguros a través de plataformas facilitadas por instituciones financieras.

- Organización virtual: en comparación con otros tipos de comercialización existen diferencias con los puestos de trabajo, al no existir el vendedor o mostrador, sino un facilitador de servicios en línea. Además, se puede aplicar teletrabajo y no hay barreras de espacio para los colaboradores, de forma que la empresa los tenga en diversas partes del mundo trabajando en conjunto.
- Distribución de productos: las entregas de los productos que se venden en línea deben lograr los menores tiempos de entrega posibles y, de acuerdo con las distancias, definir claramente al cliente cuánto tiempo deberá esperar y no fallarle.
- En relación con las consideraciones financieras se pueden reducir diversos costos y gastos, así como encontrar oportunidades de alcance de ventas, en cuanto a: reducción de gastos operativos (alquileres, salarios, mantenimiento e incluso administrativos); reducción de gastos de ventas (pago de comisiones a terceros, publicidad, entre otros); mayor control de las compras y reducción de los inventarios; incremento de los ingresos (mayor alcance de nuevos mercados, tanto dentro del país como a nivel internacional).

En este sentido, las autoras del presente trabajo consideran que el comercio electrónico dista mucho de ser una plataforma destinada solamente a ejercer comercio, sino que requiere de acciones de planificación, organización, dirección y control, o sea, de una gestión de los procesos de distribución, mercadeo, venta y suministros de bienes y servicios, alineados a los parámetros establecidos y dirigidos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios, ya sean consumidores, empresas o negocios.

Esto requiere cambios en tecnología, mayor visibilidad y trazabilidad, el mercadeo, procesos de negocio, transacciones y cultura organizacional, además de la consolidación de una cadena de valor virtual soportada en un proceso logístico que conjugue la parte virtual con la parte física y real. Las ventajas ofrecidas por este tipo de esquema comercial, redundan en mejoras a la gestión de proveedores, clientes, vendedores y empleados.

Por tanto, es necesario comprender que el destinatario de cada envío tiene un rostro, un nombre, un apellido y seguramente en muchos casos, hay una historia detrás, por lo que la entrega a tiempo, la trazabilidad, la información constante sobre el estado del envío, son valores fundamentales para quienes deciden adquirir productos y servicios bajo esta modalidad. Estos consumidores pueden adquirir los productos que desean desde la plataforma del comercio electrónico, ya no se hace necesario recurrir a una tienda física, por lo que juega un rol imprescindible la digitalización y sincronización de los eslabones a lo largo de la cadena de suministro.

Para gestionar el pedido del cliente, que puede ser, tanto productos tangibles o intangibles, como servicios, la cadena se encuentra mayormente automatizada y digitalizada. El operador logístico del comercio electrónico, se integra con los proveedores, las ventas y distribuye el inventario a través de una red de centros

logísticos desde donde se procesan los pedidos. Todo ello es posible a través de sistemas de información y de herramientas, capaces de conectar cada punto de la cadena de suministro. Sin embargo, el pedido del cliente se prepara para su envío una vez que ha sido realizado, el que hala de la tienda lo que necesita, o decide comprar, procediéndose a preparar y enviar el producto, ello lo diferencia del comercio tradicional, donde se empuja al cliente a comprar lo que tiene en inventario.

Para Motta y Alderete (2016), la logística para el comercio electrónico se caracteriza por:

- Volúmenes de carga: se entregan diversos formatos, lo que facilita el proceso de manipulación en cada instancia de la cadena. En ocasiones la recolección y la entrega puede ser realizada por una sola persona.
- La complejidad de la operación es muy alta, al tratarse de pequeños envíos y entregas domiciliarias para los mismos volúmenes, la cantidad de direcciones y entrega es más alta. La planificación resulta mucho más compleja y las operaciones cambian constantemente.
- La recolección de la mercancía es muy compleja, al encontrarse atomizada, implica recolectar volúmenes muy pequeños en espacios geográficos muy grandes.
- El transporte utilizado es sencillo: se utilizan vehículos pequeños y requiere de una sola persona para realizar toda la operación.
- En cuanto a la entrega al cliente, si bien la operación es más sencilla, no encontrar al destinatario en su domicilio es una variable que complica el proceso, teniendo que concurrir varias veces al mismo lugar. Establecer ventanas horarias y puntos de entrega facilita la operación.
- El uso de la tecnología es indispensable, al requerirse desde la compra hasta la entrega, por lo que se debe brindar trazabilidad y seguimiento adecuado a los estándares de servicio esperados por el cliente. (p.10)

Por su parte, lograr eficiencia en el ciclo de pedidos depende de la efectiva coordinación de todos los procesos vinculados. El indicador por excelencia de dicha eficiencia, es el tiempo que transcurre desde que un cliente realiza el pedido hasta que lo recibe en el destino acordado. Los procesos de negocio tienen que estar orientados tanto hacia el exterior (trato con proveedores y clientes), como a conseguir que todos los departamentos estén coordinados y que los procesos sean eficientes.

Un elemento distintivo, es el eslabón final en la cadena de entrega de mercancías, donde se lleva el producto al cliente final o al punto de venta, por ello, se debe pactar la entrega lo más cercano posible al consumidor final. Esto genera un análisis más detallado de la eficiencia, relacionada a costos, rapidez y calidad del servicio. Factores como el tipo de vehículo y su capacidad, la ruta óptima asociada a puntos de entrega variables, transferencia de propiedad, trazabilidad y visibilidad de la orden, son claves en el éxito, en la gestión empresarial y en el logro de la satisfacción del cliente.

## **CONCLUSIONES**

El comercio electrónico (*e-commerce*), es una opción cómoda, económica y rápida para comercializar productos y servicios, tanto para los vendedores como para los compradores. En el mundo ha sido aceptado como práctica mercantil y su creciente

auge es una realidad; de ahí que para las empresas se constituye en una alternativa factible, económica y eficiente para lograr éxitos en la distribución, mercadeo, venta y suministros de bienes y servicios, así como en la permanencia y solidificación de su posición en el mercado nacional e internacional.

Se aportan los elementos a tener en cuenta para gestionar de forma eficiente y eficaz los procesos de distribución, mercadeo, venta y suministros de bienes y servicios, a través de internet y a partir de las funciones de planificación, organización, dirección y control, lo que propicia el análisis de los mismos, desde un enfoque administrativo que conjuga e integra dichos procesos y contribuye al logro de mejores resultados en la implementación y desarrollo del comercio electrónico.

## REFERENCIAS

- Cecere, A y Acatitla, E. (2016). El comercio electrónico (e-commerce): una posible ventana de oportunidad para las firmas en los países en vías de desarrollo. *Revista Internacional de Investigación y Docencia (RIID)* 1(1) Recuperado de: <https://typeset.io/journals/revista-internacional-de-investigacion-y-docencia-165h3g3p>
- Ecommerce Nation (2018). *Informe del E-commerce en Europa en el año 2018*. [Documento en soporte digital]. Recuperado de: <https://www.ecommerce-nation.es/informe-ecommerce-europeo-conclusiones-2018>
- Libu, D.; Bahari, M.; Iahad, N. & Ismail, W. (2016). Systematic literature review of e-commerce implementation studies. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 89(2). Recuperado de: <http://www.jatit.org/volumes/Vol89No2/15Vol89No2.pdf>
- Ministerio de Economía y Planificación. (2020). *Estrategia Económico-Social para el impulso de la economía y el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID-19*. La Habana: Autor. Recuperado de: <https://www.mep.gob.cu/es/node/344> .
- Motta, J. y Alderete, M. (2016). Gestión estratégica de tecnologías de información y comunicación y adopción del comercio electrónico en Mipymes de Córdoba, Argentina. *Estudios Gerenciales*, 2(138), 4-13. Recuperado de: <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/51239>
- Partido Comunista de Cuba (2021). VIII Congreso del PCC. *Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista y Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. [Soporte digital]. La Habana: Editora Política.
- Partido Comunista de Cuba. (2020). *Documento sobre Plan Nacional de desarrollo económico y social hasta el 2030: Propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos*. La Habana: Editora Política.

Perdigón, R. (2018). Estrategias de comercio electrónico y marketing digital para pequeñas y medianas empresas. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas* 12(3), 192-208.

Sánchez, J. y Juárez, F. (2018). La adopción del comercio electrónico en las Pymes: una revisión de la literatura exploratoria. *NOVUM*, (7). Recuperado de: <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/66979>

## **LA GESTIÓN AMBIENTAL SOBRE CAMBIO CLIMÁTICO. ACCIONES IMPLEMENTADAS EN LA UNIVERSIDAD DE LAS TUNAS**

## **ENVIRONMENTAL MANAGEMENT ON CLIMATE CHANGE. ACTIONS IMPLEMENTED AT THE UNIVERSITY OF LAS TUNAS**

Rolando Rojas Girbau, [rrg@ult.edu.cu](mailto:rrg@ult.edu.cu),

Aliuxa Martínez Peña, [aliuxamp@ult.edu.cu](mailto:aliuxamp@ult.edu.cu)

Adonis Navarro Machado, [adonism@ult.edu.cu](mailto:adonism@ult.edu.cu)

### **RESUMEN**

Los acelerados cambios y la intensidad con que se producen en el planeta Tierra, asignan nuevas transformaciones en las organizaciones e instituciones en Cuba, encaminadas a lograr el desarrollo de una gestión ambiental responsable. Sin embargo, persisten insuficiencias en la fundamentación teórica de este proceso que limitan el cumplimiento de la política ambiental en las instituciones públicas y empresariales. En tal sentido, el desarrollo de una cultura para la conservación del medio ambiente y la educación para la prevención de los riesgos de desastres frente a los efectos del cambio climático en pos del desarrollo sostenible, constituyen objetivos de los programas que impulsa el país. Estos referentes son tomados en consideración para contribuir a la formación ambiental de la comunidad universitaria tunera, con énfasis en la formación de pregrado y de posgrado, desde la ciencia, la investigación y la innovación. El presente artículo ofrece premisas teóricas para proyectar la formación ambiental en el territorio desde la Universidad de Las Tunas, a partir de la aplicación de diferentes métodos teóricos que permitieron sistematizar los fundamentos teóricos y metodológicos de este trabajo. La propuesta da respuesta al insuficiente desarrollo del marco teórico para la gestión ambiental desde las universidades cubanas, lo que ha limitado la implementación de acciones educativas, para dar cumplimiento a los programas y políticas ambientales.

**PALABRAS CLAVES:** formación ambiental; principios y modelos de gestión ambiental; cambio climático.

### **ABSTRACT**

The accelerated changes and the intensity with which they occur on planet Earth, assign new transformations in organizations and institutions in Cuba, aimed at achieving the development of a responsible environmental management. However, there are still insufficiencies in the theoretical foundation of this process that limit the fulfillment of the environmental policy in public and business institutions. In this sense, the development of a culture for environmental conservation and education for disaster risk prevention in the face of the effects of climate change in pursuit of sustainable development are objectives of the programs promoted by the country. These references are taken into consideration to contribute to the environmental education of the university community of Tunisia, with emphasis on undergraduate and graduate education, from science, research and innovation. This article offers theoretical premises to project environmental training in the territory from the University of Las Tunas, from the application of different theoretical methods that allowed systematizing the theoretical and methodological

foundations of this work. The proposal responds to the insufficient development of the theoretical framework for environmental management from Cuban universities, which has limited the implementation of educational actions to comply with environmental programs and policies.

**KEY WORDS:** environmental education; environmental management principles and models; climate change.

## **INTRODUCCIÓN**

“Una importante especie biológica está en riesgo de desaparecer por la rápida y progresiva liquidación de sus condiciones naturales de vida: el hombre” (Castro, 1992, p.1.). Desde las dos últimas década del siglo XX, se vienen evidenciando varios de los problemas ambientales de alcance internacional que más preocupan a la humanidad y que Cuba no está excluida de ellos, como son: la afectación a la capa de ozono; los cambios climáticos, que se agudizan y son más severos cada año; la pérdida de la diversidad biológica; la contaminación en las ciudades; el tráfico de desechos peligrosos y radiactivos; la contaminación de mares, océanos y zonas costeras; los grandes incendios forestales y el deterioro ambiental, todo esto asociado a las condiciones de subdesarrollo y pobreza en que vive la mayor parte de los seres humanos en la tierra.

Por tales razones, el planeta está hoy más que nunca, en peligro de desaparecer como resultado del desenfrenado desarrollo y del subdesarrollo de la humanidad. Los problemas ambientales que originan el cambio climático, trascienden los marcos nacionales y regionales, presentándose en una dimensión planetaria.

Al desarrollar cualquier investigación en esta temática, se precisa, abordar los fundamentos del marco teórico relacionados con el proceso de cambio climático y su tratamiento en las universidades cubanas, con énfasis en los procesos sustantivos pertinentes que en ella se ejecutan. A partir de un adecuado diagnóstico, se propone un grupo de acciones que aportan a la educación de la comunidad universitaria, justificando científicamente la propuesta.

Los métodos empleados, permiten aportar mediante las categorías de la dialéctica y con un enfoque objetivo, el tratamiento a las distintas categorías que se presentan en el proceso investigativo. Además proporcionan un ordenamiento lógico en la caracterización gnoseológica y las transformaciones teórico-conceptuales, que permiten establecer la caracterización gnoseológica y definir los referentes teóricos y contextuales que sirven de sustento al trabajo. Se favorece la estructuración de las conexiones entre las categorías que la integran y la relación causal que se establece entre ellas, lo que permite conformar la propuesta de acciones a implementar en la Universidad de Las Tunas.

### **Consideraciones teóricas de la gestión ambiental para el cambio climático**

La preocupación por los problemas ambientales se hizo evidente a mediados del siglo XX, como consecuencia de la contaminación provocada por el acelerado desarrollo industrial. Comenzó entonces a difundirse una serie de ideas que cuestionaban el modelo de crecimiento económico imperante y sus implicaciones en la degradación del ambiente y la afectación de los recursos naturales (Arévalo, 2020).

Por medio ambiente se entiende el:

Conjunto de valores naturales, sociales y culturales existentes en un lugar y en un momento determinado, que influyen en la vida, en general y del ser humano en particular, en las generaciones actuales y venideras. Es decir, que no se trata sólo del espacio en el que se desarrolla la vida, sino que también comprende seres vivos, objetos, agua, suelo, aire y las relaciones entre ellos, para el caso del desarrollo sostenible interesan fundamentalmente las ecológicas, así como elementos tan intangibles como la cultura. (Arévalo, 2020, p.7.).

En los momentos actuales y con las transformaciones que se vienen dando a escala mundial, debido al deterioro acelerado y creciente del medio ambiente en el planeta, la necesidad de proteger el medio ambiente es un problema de primer orden que cada día adquiere un carácter global más acentuado. Los temas debatidos hoy acerca del deterioro medio ambiental son múltiples, ya que las disponibilidades de recursos naturales a los que el hombre puede acceder, tienen la limitante de agotarse en un determinado periodo de tiempo.

En 1972, se realizó en Estocolmo, Suecia, la Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre el Ambiente Humano, en la que se formuló una propuesta integral del concepto de medio ambiente y quedaron establecidas las bases conceptuales de la estructura administrativa que debía desarrollarse para satisfacer un tratamiento integrador del tema.

En 1973, se crea el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (en lo adelante, PNUMA). Y en 1982, diez años después de la Conferencia de Estocolmo, la Comunidad Mundial de Estados se reunió en Nairobi, Kenya, donde expresó una profunda inquietud por la situación ambiental del mundo, resaltando la promulgación de legislación ambiental en la mayoría de los países y destacando que, en muchos de estos, el tema adquirió carácter constitucional, también se ratificaron los principios de la Declaración de Estocolmo, haciéndose notorios tres problemas institucionales básicos que habían impedido el cumplimiento del plan de acción acordado. Estos problemas eran: inadecuada previsión y comprensión de los beneficios de la protección ambiental, inadecuada coordinación de enfoques y esfuerzos, falta de disponibilidad de recursos y distribución desigual de estos.

De gran significación histórica para Cuba, fue la realización de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CNUMAD) en Río de Janeiro, Brasil, efectuada en 1992. En esta conferencia también se firmó un convenio sobre la diversidad biológica que entró en vigor en diciembre de 1993, cuyo objetivo fue cubrir el vacío existente a nivel internacional en el campo de la biodiversidad.

En diciembre 1997, tuvo lugar el Protocolo de Kioto, que formalizó un acuerdo internacional destinado a reducir la dependencia de la economía mundial del consumo de combustibles fósiles: petróleo, gas y carbón. El protocolo dividió el mundo en dos grupos: los países en desarrollo que no tienen límites de emisiones obligatorias, y los países industrializados, grupo formado por 39 países, que se comprometieron a reducir sus emisiones efectivas de CO<sub>2</sub> y otros gases promotores del efecto invernadero.

Entre el 26 agosto y el 4 septiembre 2002, tuvo lugar en Johannesburgo, la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible. El objetivo de esta reunión fue revisar los avances logrados desde la Cumbre de Río de 1992. Los principales temas analizados fueron: agua, sanidad, energía, pobreza, calentamiento global, comercio, recursos naturales y biodiversidad.

En Copenhague, Dinamarca, abril de 2010, se evidenció la falta de consenso y compromiso por parte de los países desarrollados responsables del calentamiento global y de los principales problemas ambientales que aquejan al planeta. Allí se presentó un proyecto de declaración repleto de imprecisiones, confuso y ambiguo, que fue la mismísima negación del Protocolo de Kioto, pues no contraía compromiso alguno con la reducción de emisiones de gas de efecto invernadero, además de no garantizar la adopción de medidas mínimas que permitan evitar la gravísima catástrofe para el planeta y la especie humana. (Arévalo, 2020, p.9.)

En el año 2015, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre cambio climático celebrada en París, centro sus debates en una categoría estrechamente relacionada con el concepto medioambiente, la de gestión ambiental.

Al respecto, Arévalo (2020), cita a varios autores que refieren la definición de gestión ambiental. Para Bolca (1994, citado por Arévalo, 2020): “es el conjunto de acciones que permitan lograr la máxima racionalidad en el proceso de toma de decisión relativa a la conservación, defensa, protección y mejora del ambiente, mediante una coordinada información interdisciplinaria y la participación ciudadana” (p.10).

También Arévalo (2020), refiere las contribuciones de Rodríguez e Isaac (2012) quienes plantean que la gestión ambiental es:

El proceso a través del cual se realiza un conjunto de actividades, mecanismos y acciones, para minimizar el consumo de materias primas y materiales, los residuos y la contaminación, lo que implica un mínimo impacto y mayor satisfacción de la sociedad y su calidad de vida, lo que se logra mediante la planificación, el control y el mejoramiento y se implementa a través de herramientas. (Arévalo, 2020, p.10).

En la Ley 81/1997 de Medio Ambiente, se define la gestión ambiental como:

Conjunto de actividades, mecanismos, acciones e instrumentos dirigidos a garantizar la administración y uso racional de los recursos naturales, mediante la conservación, mejoramiento, rehabilitación y monitoreo del medio ambiente y el control de la actividad del hombre en esta esfera. La gestión ambiental aplica la política ambiental establecida mediante un enfoque multidisciplinario, teniendo en cuenta el acervo cultural, experiencia nacional y participación ciudadana. (ANPP, 1997, p.5.)

La propia autora asume a partir de estas definiciones una nueva concepción de la gestión ambiental, en su consideración,

(...) La gestión ambiental actual posee un claro propósito, alcanzar un equilibrio adecuado entre desarrollo económico, bienestar social, y conservación del medio ambiente, mediante la correcta administración de todos los recursos, la reafirmación de los valores culturales y ambientales, donde se tome conciencia sobre la importancia de la temática y se instrumenten mecanismos que exijan una eficaz cooperación internacional para la solución, sin limitarse a los acuerdos de las cumbres

efectuadas, que más allá de compromisos, deleva la necesidad de la actuación inmediata de todos los países. (Arévalo, 2020, p.10.)

En estas y otras definiciones, que aparecen en la revisión bibliográfica realizada, se aprecian que tienen diferentes extensiones en la amplitud de la definición y no coinciden en la manera de estructurar la gestión ambiental (se conciben como proceso, otras como estrategia, y también como conjunto de actividades y de acciones). Sin embargo, coinciden en los siguientes aspectos, que los autores de este trabajo comparten totalmente:

Existe estrecha relación entre la gestión ambiental y el desarrollo sostenible.

La gestión ambiental constituye una herramienta para la acción en función de lograr el mejoramiento del medio ambiente.

Se incrementa la amplitud e integralidad del concepto gestión ambiental.

Se reconoce la importancia de la gestión ambiental como instrumento preventivo; contribuye sustancialmente a la optimización de la toma de decisiones.

Los campos fundamentales son la conservación, la defensa, la protección y la mejora de la calidad del medio ambiente.

Es un proceso donde se involucran varias disciplinas; participación de todos los ciudadanos.

Existe un vínculo dinámico entre la gestión ambiental desarrollo sostenible, empleo vías para lograr una gestión ambiental más eficaz. (Arévalo, 2020, p.12.)

Además, se comparte que, la gestión ambiental está orientada a resolver, mitigar y prevenir los problemas de carácter ambiental, con el propósito de lograr un desarrollo sostenible, por lo que en un programa de Gestión Ambiental debe encontrarse respuestas adecuadas a los problemas causados en la relación de la sociedad y la naturaleza, así como desarrollo de acciones dirigidas a generar y rescatar conocimientos.

La gestión ambiental responde al cómo hay que hacer para conseguir lo planteado por el desarrollo sostenible, es decir, para conseguir un equilibrio adecuado para el desarrollo económico, crecimiento de la población, uso racional de los recursos y la protección y conservación del ambiente. Lo que presupone un concepto integrador superior al de manejo ambiental. De esta forma, no sólo están las acciones a ejecutarse por parte de la operativa, sino también las directrices, lineamientos y políticas formuladas desde los entes rectores, que terminan mediando la implementación de cada una de ellas.

El Departamento de Gestión Ambiental de Cuba, promueve la aplicación de estrategias ambientales de los Convenios de diversidad biológica y cambio climático. De este modo, tiene como misión promover la gestión ambiental orientada al uso racional de los recursos naturales, la protección y conservación de los ecosistemas y la disminución de la contaminación, en función de proteger el medio ambiente.

En la Ley 81/97, en su Artículo 8 define se gestión ambiental como:

Conjunto de actividades, mecanismos, acciones e instrumentos dirigidos a garantizar la administración y uso racional de los recursos naturales, mediante la conservación, mejoramiento, rehabilitación y monitoreo del medio ambiente y el control de la actividad del hombre en esta esfera. La gestión ambiental aplica la política ambiental establecida mediante un enfoque multidisciplinario, teniendo en cuenta el acervo cultural, experiencia nacional y participación ciudadana. (ANPP, 1997, p.6.)

Por su lado, la Norma NC-ISO-14001, especifica los requisitos de un sistema de gestión ambiental de este tipo. Ha sido redactada para ser aplicable a todos los tipos y tamaños de organizaciones y para adaptarse a diversas condiciones geográficas, culturales y sociales. Los cambios climáticos han existido desde el inicio de la historia de la Tierra, han sido graduales o abruptos y se han debido a causas diversas, como las relacionadas con los cambios en los parámetros orbitales, variaciones de la radiación solar, la deriva continental, periodos de vulcanismo intenso, procesos bióticos o impactos de meteoritos. Sin embargo, actualmente existe una fuerte evidencia acerca de que determinadas acciones humanas, principalmente la quema de combustibles fósiles, son los principales impulsores del reciente aumento en las temperaturas globales, acompañadas de cambios en los patrones de precipitación y fenómenos meteorológicos extremos.

Estudios científicos han demostrado que los gases de efecto invernadero que provocan el cambio climático son el dióxido de carbono y el metano. Estos proceden del uso de la gasolina para conducir un coche o del carbón para calentar un edificio. El desmonte de tierras y bosques también puede liberar dióxido de carbono. La agricultura y las actividades relacionadas con el petróleo y el gas son fuentes importantes de emisiones de metano. En fin, la energía, la industria, el transporte, los edificios, la agricultura y el uso del suelo se encuentran entre los principales emisores. Los científicos dedicados a las cuestiones climáticas han demostrado que las personas somos responsables del calentamiento global de los últimos 200 años.

De ahí que, el cambio climático puede tener un efecto notable sobre la salud humana. Su influencia negativa, se explica, en gran parte, por las variaciones demográficas que las acompañan. Las alteraciones, que inciden negativamente en la salud de la población mundial, evidencian un mayor impacto en los países subdesarrollados en los que se agudizan las desigualdades en la salud, al actuar, directa y desigualmente sobre los determinantes del estado de salud. Así, el mayor porcentaje del cambio climático planetario es atribuible a actividades humanas, responsables de una intensificación del denominado efecto invernadero. Entre las evidencias más sobresalientes están: el aumento de la temperatura del clima del planeta; derretido de los glaciares, casquetes polares y capas de suelo de congelación perpetua; ascenso del nivel de los mares y océanos y el incremento de la frecuencia e intensidad de eventos meteorológicos como huracanes, grandes tormentas, precipitaciones y sequías.

### **Acciones de la gestión ambiental en las universidades cubanas y en la Universidad de Las Tunas**

La problemática ambiental es hoy uno de los principales desafíos del debate científico, dada su incidencia cada vez mayor en el plano social, que exige de un adecuado tratamiento al interior de los ámbitos universitarios. Se precisa, por tanto, de un debate

crítico y reflexivo que apunte a la búsqueda de nuevos modelos dirigidos a generar cambios en la forma de crear el conocimiento, ordenarlo e integrarlo sobre la base del reconocimiento. Todo lo cual constituye un importante reto a enfrentar por la universidad en su misión de formar y superar a los profesionales.

Las universidades se encuentran en un proceso permanente de actualización curricular, que implica más que la incorporación de contenidos ambientales en cada carrera, integrarlos en todas las disciplinas, a fin de superar la fragmentación del saber en el análisis y solución de las problemáticas ambientales locales asociadas a las prácticas profesionales, lo que da cuenta de la transversalidad de la formación ambiental.

Esta concepción ha sido objeto de análisis e implementación por la universidad cubana, razón por la cual el Ministerio de Educación Superior (en los adelante, MES) se ha trazado estrategias ambientales para su introducción en los diferentes planes de estudio. A pesar de que la formación ambiental resulta un contenido priorizado para la educación superior, se precisa profundizar en la didáctica de su enseñanza, con vistas a hacerlo más significativo para los futuros profesionales independientemente de la carrera que cursen.

Para lograr este propósito, se diseña un tratamiento a la formación ambiental sobre la base de un carácter sistémico y contextualizado. En tal sentido, se proponen unas etapas para su desarrollo, tanto en la dimensión curricular como extracurricular, atendiendo a la determinación de competencias para la prevención, mitigación y/o solución de los problemas ambientales.

Un acercamiento a su definición, permite compartir la definición ofrecida por Sosa (2022), al asumir la formación ambiental como “un proceso sistémico, integrado y formativo para desarrollar valores que generen formas de convivencias adecuadas, sentimientos de pertenencia y tradiciones que garanticen el desarrollo sostenible de la sociedad” (p.12).

Para lograr que la Universidad de respuesta a la misión que la sociedad le exige, debe producirse un cambio y una redefinición de la función docente educativa de la misma, que implique un cuestionamiento del papel que juegan las entes que participan en este proceso (profesores, estudiantes, sociedad, entorno, tecnología, etc.). Además de resignificar los conceptos y métodos de enseñanza aprendizaje que la sustentan, así como la significación que todo ello tiene en el quehacer general de la Universidad.

Para lograr esa integración desde lo curricular y extracurricular, es decir, desde lo académico, laboral e investigativo, es preciso integrar el conocimiento científico ambiental, resultado de investigaciones y resultados científicos de proyectos o programas académicos, a conductas consecuentes con la ética ambientalista, a partir del desarrollo de un pensamiento crítico y reflexivo que apueste por la sostenibilidad de la vida en el planeta Tierra desde las diferentes áreas del conocimiento.

En los últimos años se han desarrollado múltiples acciones para contribuir a la educación y formación ambiental de los estudiantes y aunque se han logrado resultados positivos, persisten algunas oportunidades de mejora, entre las cuales se identifican las siguientes:

- Insuficiente comunicación, divulgación e información de la formación ambiental por parte de los docentes hacia la comunidad universitaria, sea a través del lenguaje verbal, digital o visual.
- Falta integralidad en las didácticas especiales, en función de lograr la formación ambiental en los estudiantes desde las diferentes disciplinas, asignaturas y años académicos.
- Insuficiente formación ambiental en algunos docentes que le limitan interpretar e identificar las fortalezas para el trabajo con las redes conceptuales de integración.
- No siempre se evidencia el carácter interdisciplinario en las acciones que se planifican y ejecutan desde lo curricular y extracurricular en el contexto universitario.

### **Acciones para la gestión ambiental en la Universidad de Las Tunas.**

A partir de las principales insuficiencias identificadas, se hace necesario proponer acciones que tributen desde el proceso de formación de pregrado, integrando lo académico, laboral, investigativo y extensionista, contribuir a la formación ambiental en los estudiantes y profesionales de la Universidad de Las Tunas. Así, el medioambiente incluye varios elementos bióticos, abióticos y sociales que lo conforman. De ahí la definición de dimensiones que lo identifican. Entre ellas:

Académica: que refiere la inclusión del contenido educación ambiental a las diferentes carreras, aun cuando no todas lo logran en la misma proporción. Desde esta perspectiva universitaria, pueden ejecutarse las siguientes acciones:

- La actualización y adaptación de programas y planes de estudio a las nuevas necesidades medioambientales, que respondan a la agenda 2030.
- Orientación de tareas docentes y tareas de impactos donde se integren temáticas de corte medio ambiental en las diferentes carreras, incorporando nuevos contenidos de formación ambiental para solucionarlos en trabajos de curso o tesis de pregrado y evaluar los resultados alcanzados.
- Realizar visitas para la observación del proceso pedagógico dándole seguimiento al tratamiento del tema en las diferentes carreras, dirigidas por lo líderes científicos de la Universidad y someter a valoración y discusión de sus resultados en los colectivos pedagógicos y Consejos Científicos Asesores de las facultades, Centros de Estudio y el de la Universidad de las Tunas.
- Promover el desarrollo de trabajos de cursos y diplomas en este contenido en todas las carreras.

Investigativa:

- Crear grupos científicos estudiantiles o vinculación de estudiantes a proyectos de investigación de docentes, para el diagnóstico de las principales problemáticas medioambientales en las localidades; en consecuencia, encauzar investigaciones que permitan solucionarlas.

- Creación de grupos de investigación interdisciplinar, perteneciente a una o varias carreras, donde se pueda orientar las investigaciones en el tema.
- Convocar a la participación de los estudiantes en eventos vinculados a la temática de formación ambiental para socializar los resultados alcanzados desde el pregrado.
- Promover la elaboración de artículos científicos por parte de los estudiantes y sus tutores, como vía de certificación y socialización de los resultados alcanzados.
- Orientar y desarrollar investigaciones por los estudiantes de las carreras de Economía y Contabilidad, que demuestren el costo económico del Estado cubano en el cuidado y conservación del medio ambiente.

#### Laboral:

- Vincular los contenidos específicos de la carrera con la formación ambiental durante el desarrollo de las prácticas laborales y de campo, contextualizadas al entorno donde realizan esas actividades.
- Coordinar con las empresas empleadoras, el desarrollo de encuentro entre sus trabajadores y los estudiantes, para socializar los resultados investigativos alcanzados, y debatir con directivos y trabajadores de la entidad, el comportamiento de las dimensiones de la formación ambiental, así como el cumplimiento de las políticas nacionales y locales establecidas.
- En el caso de las carreras pedagógicas, prever en las prácticas, el intercambio de los estudiantes con los alumnos de la escuela para debatir los temas relacionados con la formación ambiental.

#### Extensionista:

- Intencionar la observación y debates de audiovisuales vinculados a las temáticas de formación ambiental, para socializar y discutir estos temas, con el propósito de consolidar los valores para la conservación y protección del medio ambiente.
- Presentación de libros y promoción de la lectura relacionados con esta temática en los Feria Universitario del Libro, la Feria Nacional del Libro, Jornada Cucalambiana y otras conmemoraciones y festivales, en coordinación con el Centro del Libro, bibliotecas, Grupo Editorial, Cátedras Honoríficas, entre otros.
- Institucionalizar la formación ambiental como una dimensión de la formación integral del estudiante universitario y evaluarlo en consecuencia, de forma individual y colectiva.
- Realizar actividades de concursos, exposiciones, juegos participativos, entre otros, de forma tal, que se fomente el desarrollo de la formación ambiental de todos los estudiantes.
- Hacer del Día Mundial del Medio Ambiente una Fiesta Universitaria donde se divulguen, compartan y premien las mejores experiencias alcanzadas por estudiantes y trabajadores universitarios.

- Difundir por la radio base universitaria y emisora local, los resultados alcanzados en la formación ambiental de toda la comunidad universitaria, así como desarrollar actividades de sensibilización medioambiental (charlas, conferencias, debates, concurso, etc.). No solo en el marco universitario sino en las comunidades.
- Introducir esta temática en las clases que presentan los estudiantes en los festivales de la clase promovidos por la FEU, en las distintas carreras.

## CONCLUSIONES

De poco servirán las acciones encaminadas a alcanzar un modo de actuación favorable en la formación ambiental de los estudiantes, sino se acompañan de un cambio de paradigma. Así, la sistematización teórica realizada facilita la comprensión de la gestión ambiental como proceso integrado que se desarrolla en las organizaciones públicas y empresariales, con énfasis en las universidades cubanas. En este sentido, es preciso diagnosticar el estado de la formación ambiental en los estudiantes universitarios; en el currículo escolar de cada carrera desde sus potencialidades y en la preparación de los docentes para encauzarla desde sus dimensiones: académica, investigativa, laboral y extensionista, aprovechando las oportunidades que ofrece el entorno.

## REFERENCIAS

- Arévalo, A. (2020). *Procedimiento para la evaluación económica de la gestión ambiental empresarial en el municipio Las Tunas* [tesis de maestría]. Universidad de Las Tunas, Las Tunas, Cuba.
- Asamblea Nacional del Poder Popular. (1997). Ley 81 del Medio Ambiente de la República de Cuba. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*. No.7. Extraordinaria. [Archivo PDF]. <http://www.gacetaoficial.gob.cu/>
- Castro, F. (12 de junio de 1992). Discurso pronunciado en la Cumbre de la Tierra. *Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo*. [Presidente] Río de Janeiro, Brasil. La Habana: Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado.
- Oficina Nacional de Normalización. (2015). *Norma NC-ISO-14001:2015. Sistema de Gestión Ambiental*. La Habana: Autor. Recuperado de: <https://ftp.isdi.co.cu/biblioteca/biblioteca%20universitaria%20del%20isdi/coleccion%20digital%20de%20normas%20cubanas/2015/nc%20guia%201066%20a2015%2038p%20hju.pdf> .
- Sosa, M.I. (2022). *La formación ambiental de los estudiantes de la carrera Comunicación Social* [tesis doctoral inédita]. Universidad de las Tunas, Las Tunas, Cuba.

## **LA GESTIÓN AMBIENTAL COMO NÚCLEO INTEGRADOR DEL SISTEMA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA ELÉCTRICA DE LAS TUNAS**

## **ENVIRONMENTAL MANAGEMENT AS AN INTEGRATING NUCLEUS OF THE MANAGEMENT SYSTEM AT THE ELECTRIC COMPANY OF LAS TUNAS**

Luis Carlos Fernández Cobas, [luisfc@ult.edu.cu](mailto:luisfc@ult.edu.cu)

Rolando Borrero Rivero, [rolandobr@ult.edu.cu](mailto:rolandobr@ult.edu.cu)

Luis Manuel Pérez Proenza, [luispp@ult.edu.cu](mailto:luispp@ult.edu.cu)

### **RESUMEN**

Las organizaciones empresariales contemporáneas recurren al diseño e implementación de los sistemas integrados de gestión para una mejor organización y perfeccionarse en ser eficaces y eficientes. El proceso investigativo se configuró a partir de la problemática concerniente a las insuficiencias en el sistema de dirección y gestión de la Empresa Eléctrica Las Tunas, que limitan la gestión integrada de los sistemas empresariales. Consecuentemente se trazó como objetivo delimitar las bases procedimentales que sustentan el sistema de gestión ambiental como núcleo integrador del sistema integrado de gestión en la Empresa Eléctrica de Las Tunas. En la investigación fueron empleados fundamentalmente métodos de nivel teórico como el sistémico-estructural-funcional y el analítico-sintético que permitieron diagnosticar el objeto investigado, y en consecuencia, ofrecer como principal resultado, el establecimiento de las bases prácticas para la gestión integrada de los procesos de generación, transmisión, distribución y comercialización de la energía eléctrica; el control integrado del desempeño para medir y dar seguimiento al desempeño de los procesos y del sistema integrado de gestión y establecer acciones correctivas y preventivas, según las desviaciones detectadas. Se aportó además, una novedosa concepción de la mejora integrada del desempeño de los procesos con el objetivo de alcanzar la mejora continua, a partir del análisis de las desviaciones, la elaboración del programa y el seguimiento de las acciones de mejora.

**PALABRAS CLAVES:** gestión ambiental, núcleo integrador, sistema de gestión.

### **ABSTRACT**

Contemporary business organizations resort to the design and implementation of integrated management systems for a better organization and to improve their effectiveness and efficiency. The research process was configured from the problem concerning the inadequacies in the direction and management system of Empresa Eléctrica Las Tunas, which limit the integrated management of business systems. Consequently, the objective was to delimit the procedural bases that support the environmental management system as an integrating nucleus of the integrated management system in Empresa Eléctrica de Las Tunas. In the research were used mainly theoretical methods such as the systemic-structural-functional and analytical-synthetic that allowed to diagnose the researched object, and consequently, to offer as main result, the establishment of the practical bases for the integrated management of the processes of generation, transmission, distribution and commercialization of electric energy; the integrated control of the performance to measure and follow up the

performance of the processes and of the integrated management system and to establish corrective and preventive actions, according to the detected deviations. In addition, a novel concept of integrated process performance improvement was contributed with the objective of achieving continuous improvement, based on the analysis of deviations, the development of the program and the follow-up of improvement actions.

**KEY WORDS:** environmental management, integrating core, management system.

## **INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones empresariales contemporáneas investigan sistemas o herramientas para alcanzar el éxito, porque dependiendo de los pensamientos, actos o acciones se obtienen los resultados sean positivos o negativos. Unas de las estrategias que puede utilizar una empresa para tener una mejor organización y perfeccionarse en ser eficaces y eficientes, además en que el personal esté cada vez más comprometido y capacitado para su labor y sus responsabilidades, es la de incluir los sistemas integrados de gestión (Ramírez, 2020).

Un sistema integrado de gestión pretende que en la organización se adquiera una cultura de la calidad, de una forma segura, sana, saludable y limpia. Tal cultura, debe permitir que se cumplan los requerimientos del cliente, sin exponer la vida de ningún ser humano y minimizar al máximo el impacto ambiental. Igualmente, debe favorecer la eliminación de duplicación de funciones, de responsabilidades, de documentos y procedimientos.

En tal sentido, debe buscar la estandarización, el mejoramiento de la calidad de vida laboral, la disminución de pérdidas, reducción de costos, el aumento de la competitividad y de la imagen corporativa, así como el poder acceder a certificaciones de calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo, mediante un solo sistema o modelo de gerencia integral, no de un simple listado de beneficios de un sistema integral, sino de la actual tendencia mundial (Ojeda y Montañez, 2020 y Torres, 2021).

En este propósito, el sistema de gestión ambiental ayuda a regular los impactos que tienen los procesos productivos y de servicios al medio ambiente. De cierto modo regula esos impactos, ayuda a optimizar la producción y el malgasto de recursos, se puede utilizar menos material, bajar el uso de los portadores energéticos y reincorporar recursos utilizados o reciclar.

Para el cumplimiento de sus objetivos, en la Empresa Eléctrica de Las Tunas se comenzó con la implantación de las normas, consecuentemente se elaboró el esquema de procesos del sistema de gestión de la calidad y fueron definidas las funciones realizadas por cada trabajador. Se identificaron las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas, en busca de alternativas favorables para definir las estrategias y objetivos a corto, mediano y largo plazos.

La Empresa Eléctrica Las Tunas tiene como misión: generar, transmitir, distribuir y comercializar la energía eléctrica, con eficiencia y eficacia, proporcionándole a los clientes un servicio que garantice la satisfacción de sus necesidades, respaldando los planes de desarrollo del territorio. Para ello, cuenta con la profesionalidad de su capital humano y la incorporación de tecnologías de avanzada.

Consecuentemente con los preceptos anteriores, en el presente trabajo se exponen las bases procedimentales que sustentan el sistema de gestión ambiental como núcleo integrador del sistema integrado de gestión en la Empresa Eléctrica de Las Tunas. Se exponen las interacciones entre los sistemas de calidad, ambiental y de seguridad y salud en el trabajo, sustentadas en las normativas ISO vigentes.

### **Fundamento conceptual de la planeación del sistema de gestión ambiental como núcleo integrador del sistema de gestión**

La planificación del sistema integrado de gestión de calidad, ambiental y seguridad y salud en el trabajo parte de definir la política y objetivos del sistema integrado de gestión de calidad, ambiental y seguridad y salud en el trabajo.

Para definir la política integrada de calidad, ambiental, seguridad y salud en el trabajo y los objetivos, la alta dirección debe tener en cuenta los resultados del diagnóstico, la estrategia de la empresa y los requisitos de las partes interesadas, sus requisitos legales, criterios y opiniones, la que debe contener los compromisos y consideraciones que enmarcan las normativas NC ISO 9001:2015; NC ISO 14001:2015; y NC ISO 45001:2018 (citados por Medina, 2020). Mientras que sus objetivos deben formularse en términos de lo que se pretende lograr, tener límites de cumplimiento específicos, ser medibles y alcanzables y responder a la necesidad de mejora del desempeño empresarial (Santillan y Ulloa, 2021).

La política integrada es el compromiso y responsabilidad de la alta dirección con la calidad de los procesos, el cuidado y protección del medio ambiente y la seguridad y salud en el trabajo, la que debe ser documentada, comunicada y conocida por todos los trabajadores y partes interesadas. Esta debe ser revisada sistemáticamente para que la misma responda a los requerimientos en cada momento.

El establecimiento de la política integrada de gestión conduce al despliegue de los objetivos, desde el nivel estratégico hasta los procesos del nivel operativo, asociados a crear valor para las partes interesadas, el que se realiza por medio de tareas y con una planificación de recursos coherentes y acorde con las mismas. Todo ello en función de asegurar las tareas en línea con los objetivos estratégicos, misión, valores y políticas establecidas, consiguiendo una optimización de medios y recursos (Delgado, Cabrera y Pérez, 2019).

Los objetivos se desagregan a los diferentes niveles de la empresa, donde las estrategias planteadas por el nivel superior, se convierten en los objetivos a lograr en el nivel inferior. Así, cada objetivo se va desagregando de acuerdo a las actividades que comprende y los procesos donde se van a desarrollar esas actividades, definiendo las variables de acción a seguir para alcanzar los objetivos planificados del proceso y estas estrategias, las cuales se convierten a su vez, en objetivos del nivel inferior. Se definen en los procesos y los responsables de cumplirlas, así como los indicadores que permiten comprobar el cumplimiento de los objetivos trazados.

De esta forma, se asegura que las tareas estén alineadas con los objetivos estratégicos y con el propósito, la misión, los valores y la política, que consiguen una optimización de medios y recursos y dejan establecidos los objetivos para cada nivel de ejecución de la organización, de acuerdo a la desagregación de sus procesos.

En el plan o programa de acciones, se asignan las tareas, los responsables, recursos y plazos de ejecución. También se fijan las acciones más concretas (medio y corto plazo), encaminadas a eliminar un problema crítico que afecta a un proceso o actividad, que mejoran el desempeño o crean valores para las partes interesadas, las que quedan recogidas en los planes de acciones de los diferentes procesos.

Los planes de acciones definidos para los diferentes procesos, se elaboran de conjunto con el comité integrado. Los responsables de los diferentes procesos deben ser aprobados por la máxima dirección, responsabilizada en gestionar los recursos para la implantación del sistema.

A partir de las actividades de seguimiento y medición de los procesos, las auditorías y la revisión por la dirección, se realiza el control y evaluación de estos planes para verificar el cumplimiento de objetivos, variables de acción e indicadores establecidos. Al comparar lo logrado con lo planificado, se determinan las causas de desviación y se establecen acciones correctivas o de mejora.

### **Bases prácticas para la gestión integrada de los procesos de generación, transmisión, distribución y comercialización de la energía eléctrica**

Las bases prácticas concebidas tienen como objetivo lograr un nivel satisfactorio de desempeño de los procesos de generación, transmisión, distribución y comercialización de la energía eléctrica, como procesos claves, que proporcionan los resultados esperados para los clientes y partes interesadas, a partir de su planificación, documentación y control.

Para la gestión de los procesos claves se han de tener en cuenta los elementos siguientes: misión del proceso, a quién se destina, finalidad y los clientes y usuarios; miembro al que se le asigna la dirección o liderazgo de todas las actividades relativas a la gestión del proceso; límites del proceso; infraestructura y competencia; legislación o regulaciones de calidad, ambiental, seguridad y salud en el trabajo a cumplimentar; entradas y salidas; medios técnicos y sistema de información.

Una vez definidos los elementos anteriores, se describe y documenta el proceso, mediante una ficha de procesos, el que se institucionaliza cuando aparecen documentados todas sus interrelaciones internas y externas, así como otros elementos que tienen influencia sobre él, a través de diagramas funcionales, procedimientos, registros y otros.

La ficha de procesos, debe incluir para cada proceso los siguientes elementos: nombre del proceso; responsable; propósito y dirección; clientes; proveedores; descripción o contenido; procesos relacionados; variables de control; medidas de proceso; e indicadores de desempeño, definidos en términos de las partes interesadas y sus expectativas y valor deseado.

La documentación de los procesos, sienta las bases para crear la estructura documental del sistema a partir de establecer el manual de procedimientos de calidad, medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo y los registros correspondientes.

El control de los procesos de generación, transmisión, distribución y comercialización de la energía eléctrica, debe partir de identificar las variables e indicadores a controlar, así

como de los resultados obtenidos en anteriores revisiones, lo que permitirá hacer valoraciones para evitar desviaciones de los resultados de acuerdo a lo planificado.

Las revisiones periódicas (auditoría, revisión por la dirección y otras) deben propiciar el análisis y comparación del comportamiento actual de las entradas, transformaciones y salidas de los procesos y sus indicadores, con el estado (estándares) que se pretenden lograr. Ello permitirá disponer de la información necesaria para la valoración de estos procesos, cuyos resultados se derivan de las actividades de seguimiento y medición realizadas, dirigida a demostrar la capacidad de los mismos para alcanzar los resultados planificados. (Miñano, 2019)

Los resultados del control de los procesos claves deben constituirse en la base fundamental para definir las acciones correctivas y preventivas que deben implementarse para minimizar o eliminar las desviaciones detectadas.

Para el desarrollo de este proceso, pueden considerarse las variables de entradas y de salidas e indicadores. Sin embargo, al abordar el sistema integrado de gestión de calidad, ambiental, seguridad y salud en el trabajo, se han de definir indicadores de desempeño integrados que permitan medir las acciones integradoras que se han definido, así como el desempeño del sistema integrado de gestión de calidad, ambiental y seguridad, salud en el trabajo y su influencia en los procesos, tales como:

- Índice de impactos asociados a la generación, transmisión, distribución y comercialización de la energía eléctrica, destacando su incidencia, frecuencia y peligrosidad.
- Porcentaje de trabajadores capacitados en calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo.
- Porcentaje de residuos o inconformidades generados por los procesos.
- Requisitos de calidad, ambientales y de seguridad y salud del trabajo incorporados a los procesos claves y servicios que oferta la empresa eléctrica.
- Porcentaje de reducción de riesgos.
- Índice de accidentalidad, (incidencia, frecuencia, gravedad).

### **Control integrado del desempeño de los procesos**

El control integrado del desempeño de los procesos se efectúa con el objetivo de medir y dar seguimiento al desempeño de los procesos y del sistema integrado de gestión de calidad, ambiental, seguridad y salud en el trabajo y establecer acciones correctivas y preventivas, según las desviaciones detectadas.

Las mediciones del desempeño de los procesos y del sistema integrado de gestión deben cubrir las necesidades y expectativas de los clientes y partes interesadas de manera equilibrada. Estas mediciones pueden incluir aspectos tales como: tiempo de ciclo, eficacia y eficiencia alcanzadas en la generación, transmisión, distribución y comercialización de la energía eléctrica; compromiso y resultados de los trabajadores. Además del sistema de comunicación a los clientes y partes interesadas; utilización de tecnologías y producciones más limpias; reducción de desechos, costos, consumo de materiales, agua y energía; utilidades; costos de calidad; ecoeficiencia; reducción de

riesgos de accidentalidad; inconformidades con el servicio que presta la empresa (interrupciones), entre otros.

Los aspectos relacionados deben propiciar la valoración y evaluación del desempeño de la empresa, enfatizando en la gestión de calidad, ambiental, seguridad y salud del trabajo, los que deben ser registrados y analizados.

Todas las actividades de medición y de seguimiento llevadas a cabo, se deben realizar mediante equipos y medios adecuados a las características de los procesos de generación, transmisión, distribución y comercialización de la energía eléctrica. Asimismo se deben verificar para proporcionar evidencia de la conformidad del servicio eléctrico con los requisitos determinados para ello. Debe asegurarse que los equipos de medición estén sujetos a un plan de verificación y calibración a intervalos específicos y antes de su utilización.

De igual manera, se deben establecer métodos apropiados para llevar a cabo la medición y seguimiento de todos los procesos que inciden en la calidad, el medio ambiente y la seguridad y salud de los trabajadores, los cuales deben demostrar la capacidad para alcanzar los resultados planificados y los requisitos establecidos.

Como resultado de las actividades de seguimiento y medición de los procesos se obtiene el sistema de registros básico para el análisis de datos. Este análisis de datos se establece con la finalidad de obtener información relativa a los procesos del sistema en lo referente a la conformidad con los requisitos del cliente y otras partes interesadas, su nivel de satisfacción, características y tendencias de los procesos y sus proveedores.

De este modo, se contará con los datos que permitan determinar las oportunidades de mejora y a partir de estas, determinar cuáles son las acciones que se han de tomar y en qué medida influyen en el posterior desempeño de los procesos que se analizan.

Para el control del desempeño hay que tener en cuenta:

- Los indicadores para valorar las entradas, la marcha del proceso y las salidas, así como las decisiones a tomar cuando se producen desviaciones.
- El personal que toma las decisiones cuando se producen desviaciones en las entradas, procesos y salidas, incluyendo los aspectos relacionados con la calidad, el medio ambiente y la seguridad y salud del trabajo.
- El sistema para registrar la información y el sistema de procesamiento.
- Los procedimientos que garantizan el desarrollo del proceso y la salida, incluyendo los aspectos de calidad, ambientales, seguridad y salud del trabajo.

Cuando no se alcanzan los resultados planificados de los procesos y del sistema, se deben tomar acciones correctivas o preventivas según sea conveniente para asegurar que a la no conformidad se le da tratamiento. Estas acciones deben abarcar las estrategias y plazos de cumplimiento que propicien garantizar la mejora del desempeño de la empresa.

Las auditorías internas que se realicen en los procesos de generación, transmisión, distribución y comercialización de la energía eléctrica, como procesos claves que desarrolla la empresa, deben hacer énfasis en los aspectos relacionados con la calidad,

el medio ambiente, la seguridad y salud del trabajo, lo que permitirá determinar a través de las fuentes de información definidas, el análisis de datos y los resultados de las auditorías, las acciones correctivas adecuadas que den respuesta a las causas de las no conformidades encontradas.

### **Mejora integrada del desempeño de los procesos**

La mejora integrada del desempeño de los procesos se realiza con el objetivo de alcanzar la mejora continua del desempeño de la generación, transmisión, distribución y comercialización de la energía eléctrica y del sistema integrado de gestión de la calidad, ambiental, seguridad y salud del trabajo, a partir del análisis de las desviaciones, la elaboración del programa y el seguimiento de las acciones de mejora.

Para la mejora del desempeño de la empresa y del sistema integrado de gestión se debe partir de los resultados de las auditorías que se realizan, de las actividades de medición, seguimiento y control, las acciones correctivas y preventivas planificadas y la revisión por la dirección, entre otras. Ello debe garantizar la identificación de oportunidades de mejora, así como la aplicación de acciones apropiadas que permitan llevar a la organización a niveles superiores de desempeño.

Cualquier cambio que se efectúe debe implementarse a lo largo de la cadena de actividades que se ha desarrollado hasta llegar al nivel de los procesos donde se ejecutan las tareas y comunicarlos para garantizar que todos los empleados lo conozcan y participen en su mejora.

La identificación de oportunidades de mejora debe partir del análisis de las no conformidades, acciones preventivas y correctivas identificadas para su eliminación y las causas que las provocan, así como verificar el cumplimiento de las acciones tomadas y el plan de acciones planificadas, las que deben ser comunicadas a todas las partes afectadas e interesadas.

Es necesario que exista un método o procedimiento que garantice el registro, análisis y propuesta de acciones para las no conformidades que se detecten (insuficiencias, deficiencias, accidentes e incidentes, riesgos, entre otros aspectos de interés). De igual manera, se debe verificar el cumplimiento de las acciones tomadas como resultados de la operatividad del sistema y/o de los procesos. Cuando el sistema integrado de gestión se encuentre en plena operación, se requieren acciones de verificación del cumplimiento de los acuerdos, pautas y elementos pertenecientes al sistema.

Para identificar las oportunidades de mejora se requiere elaborar un procedimiento o ficha de proceso que permita la realización de la revisión y mejora del sistema integrado de gestión, sobre la base de evaluar la continuidad y eficacia del mismo. Este debe contener entre otros indicadores esenciales: la eficacia de los procesos, la estructura actual del sistema y la adecuación y proyección frente a los factores de cambio externos e internos. Esta revisión deben realizarla los más altos niveles jerárquicos de la organización.

Por su parte, se requiere identificar y evaluar los riesgos, impactos y efectos de la implementación del sistema integrado de gestión de la calidad, ambiental, seguridad y seguridad del trabajo en la generación, transmisión, distribución y comercialización de la energía eléctrica, propiciando la identificación de oportunidades de mejora en la calidad

de los procesos, el desempeño ambiental y la seguridad y salud del trabajo en la empresa, y con ello a la mejora del desempeño empresarial.

Para establecer acciones de mejora, se debe partir de los resultados de la evaluación del desempeño de la empresa, enfatizando en aspectos relacionados con la calidad, el medio ambiente y la seguridad y salud del trabajo. Además deberá tenerse en cuenta: los resultados del control del sistema integrado de gestión; las variables de control, los indicadores de desempeño del proceso (eficiencia y eficacia) y el cumplimiento de las acciones preventivas y correctivas planificadas y dar respuestas a nuevas necesidades y expectativas de los clientes y partes interesadas.

De este modo se contará con los datos que permitirán determinar las oportunidades de mejora y a partir de estas, determinar cuáles son las decisiones que se han de tomar y en qué medida influyen en el posterior desempeño de los procesos que se analizan.

Una vez identificadas las oportunidades de mejora del desempeño, a partir de los resultados de las auditorías que se realizan a los sistemas de gestión de calidad, ambiental, seguridad y salud en el trabajo, de forma independiente e integrada, unido a los resultados de las actividades de medición, seguimiento y control del desempeño, se debe proceder a establecer acciones de mejora, con su correspondiente plan de acciones, el que debe dar respuestas a las necesidades y expectativas de los clientes y partes interesadas. Lo anterior se revertirá en el incremento de los niveles de desempeño de la empresa, en correspondencia con la política integrada de gestión y con las estrategias trazadas por la empresa para dar cumplimiento a su misión, visión y objetivos estratégicos.

En conclusión, unas de las estrategias que puede utilizar una empresa para tener una mejor organización y perfeccionarse en ser eficaces y eficientes, además de lograr la capacitación para su labor, responsabilidades y compromiso de su personal, es la inclusión de los sistemas integrados de gestión.

La Empresa Eléctrica Las Tunas tiene como misión: generar, transmitir, distribuir y comercializar la energía eléctrica, con eficiencia y eficacia, proporcionándole a los clientes un servicio que garantice la satisfacción de sus necesidades, respaldando los planes de desarrollo del territorio; contando para ello, con la profesionalidad de su capital humano y la incorporación de tecnologías de avanzada. Para lograr tales propósitos, en la Empresa Eléctrica de Las Tunas fueron diseñadas las bases procedimentales que sustentan el sistema de gestión ambiental como núcleo integrador del sistema integrado de gestión, de calidad, ambiental, de seguridad y salud en el trabajo, sustentadas en las normativas ISO vigentes.

## **CONCLUSIONES**

El fundamento conceptual de la planeación del sistema de gestión ambiental como núcleo integrador del sistema de gestión, asegura que las tareas estén alineadas con los objetivos estratégicos y con el propósito, la misión, los valores y la política de la empresa, consiguiendo una optimización de medios y recursos, además de quedar establecidos los objetivos para cada nivel de ejecución de la organización de acuerdo a la desagregación de sus procesos.

Las bases prácticas para la gestión integrada de los procesos de generación, transmisión, distribución y comercialización de la energía eléctrica tienen como objetivo lograr un nivel satisfactorio de desempeño de los procesos de generación, transmisión, distribución y comercialización de la energía eléctrica, como procesos claves, que proporcionan los resultados esperados para los clientes y partes interesadas, a partir de su planificación, documentación y control.

El control integrado del desempeño de los procesos se efectúa con el objetivo de medir y dar seguimiento al desempeño de los procesos y del sistema integrado de gestión de calidad, ambiental y seguridad y salud en el trabajo y establecer acciones correctivas y preventivas, según las desviaciones detectadas. La mejora integrada del desempeño de los procesos se realiza con el objetivo de alcanzar la mejora continua del desempeño de la generación, transmisión, distribución y comercialización de la energía eléctrica y del sistema integrado de gestión de la calidad, ambiental y seguridad y salud del trabajo, a partir del análisis de las desviaciones, la elaboración del programa y el seguimiento de las acciones de mejora.

## REFERENCIAS

- Delgado, M.S., Cabrera, M. y Pérez, G. (2019). Análisis para la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad y del Sistema de Gestión Ambiental para el Laboratorio de Análisis Instrumental de la Escuela Politécnica Nacional. *Revista Politécnica*, 42(2), 57-62.
- Medina, L. N. (2020). Requisitos compatibles en las normas NC ISO 9001: 2015, 14001: 2015, 45001: 2018 Y 50001: 2019 para sistemas integrados. *Revista Chilena de Economía y Sociedad*, 14(2).
- Miñano, E.R. (2019). *Propuesta de un sistema de Gestión Ambiental bajo el contexto de la norma ISO 14001 mediante un modelo de mejora continua en la Empresa Agroindustrial Pomalca SAA Chiclayo-Lambayeque* [tesis de magíster]. Universidad Nacional de Trujillo, Chiclayo, Perú.
- Ojeda, A.P. y Montañez, N.A. (2020). Propuesta metodológica para la integración de un sistema de gestión ambiental según la norma ISO 14001: 2015 en el sistema de gestión de la calidad de una universidad con modalidad abierta y a distancia en Colombia. *SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión*, 12(1), 151-168.
- Ramírez, M. M. (2020). *Diseño del sistema integrado de gestión de calidad, seguridad y salud en el trabajo y ambiental de la Empresa Eléctrica Las Tunas* [tesis de maestría]. Universidad de Las Tunas, Las Tunas, Cuba.
- Santillan, P.P. y Ulloa, J.R. (2021). *La implementación de un sistema integrado de gestión y su influencia en la rentabilidad de las empresas pymes: una revisión sistemática entre el 2009-2019* [trabajo de investigación]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte, Lima, Perú. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/11537/25760>
- Torres, O.M. (2021). *Diseño de un sistema de gestión ambiental, de seguridad y salud en el trabajo para una empresa metalmeccánica* [tesis de grado]. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima: Perú. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/20.500.12672/16150>

## **CONSIDERACIONES TEÓRICAS PARA EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA PROVINCIAL DE GASTRONOMÍA Y ALOJAMIENTO LAS TUNAS**

### **THEORETICAL CONSIDERATIONS FOR THE DESIGN OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE PROVINCIAL COMPANY OF GASTRONOMY AND LODGING LAS TUNAS**

Maritza Julia Domínguez García, [maritza.garcia@comercio.ltu.co.cu](mailto:maritza.garcia@comercio.ltu.co.cu)

Rolando Rojas Girbau, [rrg@ult.edu.cu](mailto:rrg@ult.edu.cu)

Yovanny Guerra Salina, [yovannygs@ult.edu.cu](mailto:yovannygs@ult.edu.cu)

#### **RESUMEN**

La dirección como ciencia, contempla la organización como concepto y función que incluye el diseño e implementación de las estructuras organizativas y su influencia en la gestión de los procesos organizacionales. Un estudio diagnóstico de la estructura organizacional en la Empresa Provincial de Gastronomía y Alojamiento Las Tunas, apoyados, a partir del uso de métodos teóricos y empíricos como: la encuesta, la entrevista y la revisión documental, revelaron la necesidad de asumir nuevas consideraciones teóricas sobre la dirección en las funciones de la organización. A partir de ello, el estudio se centró en una sistematización teórica relacionada con las definiciones y tipos de estructuras organizativas en la gestión de procesos en instituciones de la gastronomía y alojamiento. El aporte del trabajo radica en la propuesta de una estructura organizacional para la Empresa Provincial de Gastronomía y Alojamiento en Las Tunas, que da respuesta a las insuficiencias diagnosticadas en la gestión de sus procesos. La estructura se fundamenta en premisas, principios, fundamentación de niveles y puestos, con sus funciones, modelada con apoyo del método sistémico-estructural-funcional. El estudio teórico de la gestión desde los conceptos de la dirección científica, permitió revelar sus funciones como guía efectiva en la conducción de los procesos de dirección, para lo que se necesita planear, organizar, liderar y controlar. Su pertinencia y valor práctico radica en los nuevos presupuestos teóricos de la función organización como objeto de la investigación, que permitió evidenciar los elementos que la fundamentan desde la gestión de los procesos de gastronomía y alojamiento.

**PALABRAS CLAVES:** organización, diseño, estructura organizacional, gestión, dirección.

#### **ABSTRACT**

Management as a science contemplates the organization as a concept and function that includes the design and implementation of organizational structures and their influence on the management of organizational processes. A diagnostic study of the organizational structure in the Empresa Provincial de Gastronomía y Alojamiento Las Tunas, supported by the use of theoretical and empirical methods such as: survey, interview and documentary review, revealed the need to assume new theoretical considerations on management in the functions of the organization. Based on this, the study focused on a theoretical systematization related to the definitions and types of

organizational structures in the management of processes in gastronomy and lodging institutions. The contribution of the work lies in the proposal of an organizational structure for the Provincial Company of Gastronomy and Lodging in Las Tunas, which responds to the shortcomings diagnosed in the management of its processes. The structure is based on premises, principles, levels and positions, with their functions, modeled with the support of the systemic-structural-functional method. The theoretical study of management from the concepts of scientific management, allowed revealing its functions as an effective guide in the conduction of management processes, for which it is necessary to plan, organize, lead and control. Its relevance and practical value lies in the new theoretical assumptions of the organization function as the object of the research, which made it possible to demonstrate the elements that underlie it from the management of the gastronomy and lodging processes.

**KEY WORDS:** organization, design, organizational structure, management, leadership.

## **INTRODUCCIÓN**

A partir de los métodos análisis-síntesis y la revisión documental en lo fundamental, se muestran los fundamentos teóricos que dan base a la propuesta de estructura como aporte del trabajo desarrollado. Se parte del concepto de administración o dirección y sus funciones, en específico la administración empresarial en el sector de la gastronomía y el alojamiento. Por consiguiente, se ofrecen los fundamentos teóricos del proceso de organización como función de la dirección, con énfasis en las estructuras organizativas y su evolución conceptual, que justifica científicamente la propuesta.

Los métodos empleados, permiten aportar mediante las categorías de la dialéctica y con enfoque objetivo, el tratamiento a las distintas contradicciones que se presenta en el proceso investigativo, además proporcionan un ordenamiento lógico en la caracterización gnoseológica y las transformaciones teórico-conceptuales, permitiendo establecer la caracterización gnoseológica y definir los referentes teóricos y contextuales que sirven de sustento al trabajo. Lo anterior, posibilita la estructuración de las conexiones entre las categorías que la integran y la relación causal que se establece entre ellas, permitiendo conformar la propuesta de la estructura organizacional.

### **Consideraciones teóricas sobre el proceso de organización en el sector de la gastronomía y alojamiento**

La administración como categoría conceptual y como proceso, en el contexto actual en que se desarrollan las organizaciones, en específica las del sector de gastronomía y alojamiento cubanas, requiere que responda adecuadamente a las exigencias de la sociedad, ajustando sus necesidades de desarrollo estratégico, de manera que se hagan pertinentes los procesos propios y que su impacto resulte efectivo.

El papel relevante que históricamente se le otorga al estudio y la profundización de la gestión, acontece como consecuencia de la influencia que tiene para el alcance de los objetivos de una organización, ya sea empresarial o de servicios. Para adentrarse en la dirección o administración, es ventajoso aproximarse a conceptos que en su evolución teórica permiten la interpretación que posibilita entender su sustento y las potencialidades de su aplicación.

Con los términos gestión, dirección y administración, si bien etimológicamente y en distintos contextos, tienen diferentes definiciones conceptuales, en Cuba se asumen con similar significado. Por tal razón, resulta necesario, dejar establecido que para el presente trabajo estos conceptos son sinónimos y pueden emplearse indistintamente según lo asumen los autores de este artículo.

Por tal sentido, se debe garantizar la logística de los recursos básicos para alcanzar los objetivos de la organización. Así, la filosofía de la gestión vincula los aspectos relativos al establecimiento de metas y objetivos con los aspectos relativos a la coordinación para alcanzar vías efectivas en la que la organización pueda manejar sus asuntos (Ponjuán, 2006). Las funciones de la gestión se centran en planificar, organizar, dirigir y controlar.

Se conoce que existen múltiples definiciones de administración, lo cual está dado en gran medida por el interés de los autores en destacar uno u otro aspecto de esta categoría, en función del propósito directo con que es abordada. Así, la dirección implica el proceso de influir en los seres humanos para que estos contribuyan a los propósitos organizacionales (Wehrich, 1991). Existiendo una fusión entre liderazgo, motivación y comunicación, que conducen a lograr las metas de la organización.

Por su parte Chiavenato (1994), plantea que:

La administración es la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin ánimo de lucro. Ella implica la planeación, la organización (estructura), la dirección y el control de todas las actividades diferenciadas que la división del trabajo presente en una organización. (p.1).

Aunque todas estas definiciones son utilizadas en las ciencias administrativas, entre las más difundidas en Cuba, y el mundo, se encuentra la de Stoner (1998), que la identifican como “el proceso de planear, organizar, liderar y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales” (p.39). Definición que se comparte, en tanto, ofrece una visión más concreta acerca del proceso administrativo y sus funciones básicas, resultando práctica a los fines de la presente investigación.

Actualmente, el contexto internacional, se caracteriza por la presencia de fenómenos de tipo económico, social, cultural, científico-tecnológico, demográfico, ambiental y político, que en décadas anteriores, no estaban presentes con la intensidad y volumen con que se presentan hoy. En tal sentido, las instituciones de gastronomía y alojamiento, no deben permanecer pasivas, están obligadas a formular nuevas políticas y estrategias de cambios que respondan a las exigencias que derivan del contexto local, nacional e internacional.

### **Funciones de dirección en las organizaciones**

Como puede apreciarse, en la mayoría de las definiciones del concepto administración o dirección, son evidentes funciones que hacen posible el logro de los propósitos u objetivos de una organización.

Al respecto, Cordovés (2007) refiere que el industrial francés Henri Farol defendió que todos los administradores desempeñan cinco funciones administrativas: planeación, organización, dirección, coordinación y control. En cambio, en la actualidad, existe

consenso entre varios estudiosos de la administración en reconocer solo cuatro funciones básicas: planeación, organización, dirección y control.

El proceso administrativo se reconoce como el conjunto de operaciones directivas básicas, comunes a cualquier organización que incluye: la planificación, donde se determinan los objetivos, los medios y las tareas necesarias para lograrlos; la organización, que implica la adecuada combinación de los medios humanos, materiales y el tiempo, para una ejecución eficiente de las tareas planificadas; la dirección, dada por la necesidad de dinamizar el sistema, y el control, que es la determinación del nivel de cumplimiento de lo planificado.

Según, Stoner (1998): “planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones y que busquen sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas” (p.39).

Por lo que se puede afirmar que el proceso de planeación no es un proceso aislado, con un claro comienzo y fin, es un proceso continuo y sistemático, donde se establecen y se fijan las metas para el logro de las mismas.

A toda administración, le es necesario enmarcarse en la dirección estratégica donde se puede apreciar desde la planeación, un mayor convencimiento de los factores internos de la organización, la estructura organizativa, los recursos humanos, los sistemas de dirección y la cultura organizacional.

En este mismo sentido, Cordovés (2007), afirma que la planeación, debe cumplir principios esenciales según el propósito y la naturaleza de dicha planeación: por la contribución a los objetivos, por la estructura de los planes, por las premisas de planeación. Así, en el proceso de planeación, los principios responden a: factor limitante, compromiso, flexibilidad y cambio.

Una vez analizado en lo conceptual la función de planeación, corresponde en el orden didáctico del ciclo directivo, centrar la atención en la función organización, proceso objeto de estudio del presente trabajo, a la que se dedicará una mayor profundidad, esbozando los principales elementos de esta función.

La función organización en la administración, ha constituido uno de los intereses primarios en el desarrollo de las prácticas de gestión. Como sistema social y complejo, se debe potenciar al máximo, el tratamiento individual de los recursos humanos, sus relaciones, la estructura de los procesos de trabajo, de las políticas y las estrategias, de la comunicación y la información.

Stoner (1998), considera a la organización como un proceso que integra los recursos, de forma tal, que se logren los objetivos planificados con la máxima calidad y menor costo posible. La función organización, es también el proceso de integrar y coordinar los recursos humanos, materiales y financieros de que se dispone, con la finalidad de cumplir un objetivo con la máxima eficiencia.

A la función organización, le sigue en el ciclo directivo, la función de dirección, de regulación o liderazgo, con sus propios atributos muy necesarios en la administración o dirección de cualquier proceso.

La dirección, es compartida por muchos autores como la función de la administración que consiste en conservar, mantener y perfeccionar el estado de organización del sistema dirigido y dirigente, conforme con los objetivos programados.

Según Stoner (1998), “dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección” (p.41).

El proceso de dirección es donde los gerentes concretan la influencia sobre las personas de la organización, motivándolos al logro de las metas, es de suma importancia la combinación de las variables de liderazgo, motivación, comunicación, así como habilidades que necesitan los directivos para lograr que los trabajadores realicen su mejor trabajo.

Esta función permite las relaciones de los directivos con cada subordinado o colaborador, los mismos dirigen, tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de la planificación y la organización.

Liderazgo y motivación están estrechamente interrelacionados. Los líderes no sólo responden a las motivaciones de sus subordinados, sino también las fomentan o desaniman mediante el clima organizacional que desarrollan. Ambos factores son importantes para el liderazgo y la dirección. Otro elemento de la dirección a considerar es la comunicación, aunque se aplica a todas las fases de la administración, es particularmente imprescindible en esta función.

Finalmente, en el ciclo directivo de la administración se estudia la función de control, la que implica determinar si la actividad o tarea realizada o en proceso de ejecución, se efectuó o efectúa, de acuerdo con lo previamente establecido o si el estado del sistema se corresponde con el estado deseado o normal.

Ello implica controlar la medición y corrección del desempeño, con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la organización y los planes creados para alcanzarlos. Sin objetivos y planes no es posible el control. Esta función, entraña diferentes elementos básicos: establecer estándares de desempeño; medir los resultados; comparar estos resultados con las normas establecidas y tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones. El control de gestión es eminentemente participativo, pues integra a todas las personas de la organización y las hace participar en los objetivos estratégicos de ella.

El proceso de control para la gestión está basado, en mecanismos relacionados con aspectos cuantificables, derivados de un presupuesto o de un plan, basados en objetivos planteados y en sistemas de controles específicos como control interno, de calidad y aspectos ligados al comportamiento individual e interpersonal. Si bien ya se ha abordado en esencia, la función de organización, se debe profundizar mucho más en ella, teniendo en cuenta que es precisamente el proceso, objeto del presente trabajo.

### **La organización como función básica de la gestión administrativa**

La función organización en la administración, ha constituido uno de los intereses primarios en el desarrollo de la gestión, alcanzando su conceptualización en los inicios del siglo XX, lo que marcó la aplicación de esta función en las organizaciones modernas.

La organización es un mecanismo proyectado para contribuir al logro de los objetivos de un colectivo y se refiere a la forma en que sus actividades se dividen, organizan y coordinan. Stoner (1998) relaciona la organización con el proceso de integrar los recursos de forma conforme a los objetivos planificados en una organización, con la máxima calidad y menor costo posible.

Se asumen los criterios que comparte la función organización, como proceso de integración y coordinación de los recursos humanos, materiales y financieros, que permiten identificar, clasificar las actividades requeridas de manera que se agrupen para dar respuesta a los objetivos, coordinar, de forma horizontal y vertical, la estructura de la organización. Para los directivos el término organización debe implicar, una estructura intencional formalizada de roles.

En ella se produce el proceso de delegación, que implica: “la determinación de los resultados esperados de un puesto; la asignación de tareas a ese puesto; la delegación de autoridad para cumplir con estas tareas; y responsabilizar al recurso humano en ese puesto, del cumplimiento de las tareas. (Stoner, 1998, p.54)

La estructura, es sin dudas, un elemento constitutivo de la organización, a partir de ella, se diseña y define quién tiene que hacer cada tarea o actividad que se organiza y quién se responsabiliza con los resultados. Por otra parte, permite eliminar obstáculos al desempeño y proporcionar redes de tomas de decisiones y de comunicaciones, que reflejen y respalden los objetivos; comprende la agrupación de funciones y la definición de sus relaciones internas.

La literatura especializada en temas organización y de manera específica, la referida al diseño organizativo, ha insistido que cuando los trabajadores realizan tareas específicas y repetitivas se logra mayor productividad. Así, responde a la división del trabajo, donde la carga de trabajo se divide en tareas que pueda ser ejecutada, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos, creando actividades más simples; la departamentalización, como el agrupamiento de funciones dentro de una organización, la jerarquía de la organización. Toda empresa cuenta en forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones.

Así, la estructura organizativa se presenta desde un esquema de jerarquización y división de sus funciones, donde se establecen líneas de mando a partir de los diversos niveles que la integran, donde se delimitan las responsabilidades de cada empleado ante un supervisor inmediato, mediante la coordinación entre los departamentos, al establecerse mecanismos que integran las actividades en un todo sistémico.

Cordovés (2007), expresa que en la función organización se identifican como principios esenciales:

Según el propósito de la organización: ayudar a que los objetivos tengan significado y contribuir a la eficiencia organizacional; existe unidad de objetivos. La estructura de una organización es efectiva, si permite a las personas contribuir a los objetivos de la empresa.

De acuerdo a la causa de la organización: teniendo en cuenta que la causa básica de la estructura organizacional es la limitación de la amplitud de la gerencia.

Según la estructura organizacional, considerando la autoridad como la base sólida de esa estructura: escalar, delegación por los resultados esperados, carácter absoluto de la responsabilidad, paridad de la autoridad y responsabilidad, unidad de mando y nivel.

Toda esta base teórica analizada hasta aquí, se ha concretado y aplica en el sector de la gastronomía y el alojamiento, como se aprecia a continuación.

### **La gestión de la estructura organizacional en la Empresa de Gastronomía y Alojamiento**

En las condiciones del mundo de hoy y sus retos futuros, se concuerda en que debe imponerse una nueva visión en los procesos de gastronomía y alojamiento, que permita avanzar hacia los objetivos estratégicos ante sus desafíos, materializada por la búsqueda de la pertinencia, el impacto y la optimización, en la calidad de sus procesos; dirigido a la satisfacción creciente de los clientes. Ello incluye el ajuste constante a las nuevas exigencias emanadas de los cambios asociados al desarrollo político, económico y social y de las concepciones de gestión predominantes.

Si se concibe a los procesos de gastronomía y alojamiento como un sistema de procesos, el mismo puede modelarse, si se consideran como componentes a los procesos que la integran. Dichos procesos, aunque tienen identidad propia, en su interrelación expresan las cualidades del todo al cual pertenecen, a su vez, estos procesos constituyen la estructura espacio-temporal que dan respuesta a las necesidades sociales, cada vez más creciente de la población, concretándose en la preservación, desarrollo y difusión de la cultura culinaria y de bienestar.

En las instituciones de gastronomía y alojamiento, como institución social, se desarrolla la contradicción dialéctica que se produce entre la preservación, el desarrollo y la difusión de la cultura culinaria y de bienestar, determinando la estructura y organización de sus procesos como un todo, así como la dinámica del desarrollo de los mismos, revelando las regularidades y leyes de su comportamiento.

Estas definiciones dejan claro la utilización eficiente de diferentes recursos, así como la intención de favorecer y enriquecer los componentes tales como: el buen gustar, el arte, la naturaleza, la comodidad, el confort, el buen servicio, la culinaria, considerados procesos propios de la gastronomía y el alojamiento, y con los que los autores están de acuerdo y asumen. Estos conceptos y tendencias en la gestión de los procesos de gastronomía y alojamiento, cobran mayor sentido cuando se asocian a estructuras organizativas científicamente diseñadas, por lo que se requiere conocer la amplia cultura acumulada al respecto.

### **La estructura organizacional en el contexto empresarial de gastronomía y alojamiento**

La evolución de las organizaciones se ha acelerado en los últimos años, durante el siglo XX se han producido cambios dramáticos en este campo, acentuándose en los primeros 20 años del siglo XXI. Las organizaciones no son fenómenos distantes, impersonales; ellas están inexorablemente entrelazadas con la vida cotidiana. Están en todas partes y a todos nos afectan, pues somos miembros de una sociedad organizacional.

Se han elaborado diferentes definiciones de organización, pero todas tienen ciertos elementos esenciales o fundamentales coincidentes, que son: el comportamiento de las organizaciones se orienta hacia ciertas metas que los miembros del grupo conocen de alguna manera. Las organizaciones utilizan conocimientos y técnicas para la consecución de sus tareas. La organización implica actividades estructurales e integradas; individuos que trabajan juntos o cooperan en relaciones de interdependencia. La noción de interrelación supone un sistema social.

Por ello, Salazar y Maggiorani (2004), afirman que: “Entendemos por estructuras organizacionales a los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado” (p.4.). Por lo tanto, es importante conocer qué clase de estructuras organizacionales utilizan las diferentes empresas, saber por qué y cómo funcionan, qué ventajas y desventajas poseen, que interés persiguen cada una de ellas y si se acomodan a las necesidades de las organizaciones.

Estos autores, definen como estructuras organizacionales a los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. En cambio, para seleccionar una estructura adecuada, es necesario comprender que cada organización es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades, la que deberá responder a la planeación y reflejar su situación.

La estructura organizativa permite unir e integrar las distintas subdivisiones resultantes del proceso de departamentalización, las cuales pueden poseer tendencias distintas y contradictorias. Brinda estabilidad al sistema en su conjunto, independientemente de los cambios que puedan producirse en sus partes.

Se representa gráficamente la estructura organizativa mediante organigramas, sin embargo, para su definición completa, es imprescindible una descripción detallada de los objetivos, funciones y atribuciones de cada subdivisión o departamento. Estas funciones y atribuciones son la base de los contenidos de cargos, que desempeñan un importante papel en la selección, formación y evaluación de los directivos.

Las organizaciones crean estructuras para facilitar la coordinación de las actividades y controlar el actuar de sus miembros. Robbins (2009) plantea que: “la estructura misma está compuesta por tres elementos: grado en que las actividades de la organización se descomponen o diferencian, esto se llama complejidad, grado en que se usan las reglas y procedimientos, formalismo y la centralización” (p 523.).

La estructura organizativa es analizada también como un esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella, donde se establecen líneas de autoridad, a través de los diversos niveles y desde donde se delimitan responsabilidades de cada empleado ante un solo supervisor inmediato.

Las estructuras organizativas han evolucionado en el tiempo con el desarrollo de la administración o dirección, siempre buscando eficiencia y eficacia en la gestión para cumplir los objetivos de la organización. Salazar y Maggiorani (2004) establecen formas de estructuras organizativas para la empresa: lineal, matricial, circular por departamentalización e híbrida.

Existe un modelo que concibe cinco partes básicas de la organización: cumbre estratégica, línea media, núcleo operativo, tecnoestructuras y *staff* de apoyo. Este enfoque permite entender la institución como un sistema de partes y variables mutuamente dependientes, en interacción con su entorno, que establece los requisitos para la descomposición del sistema en unidades organizativas, que asegura su integración. (Mintzberg, 1983, citado por Cordovés, 2007).

El aumento de la interacción con el entorno, implica una orientación de las estructuras a modelos más desconcentrados y descentralizados. Una tendencia actual es la de hacer cada vez más planas las estructuras. Según Mintzberg (1983, citado por Cordovés, 2007), esto ha provocado el surgimiento de nuevos modelos, tales como: la estructura de pirámide invertida, donde la orientación al cliente se expresa en la idea de su consideración como máximo nivel de la jerarquía institucional y por consiguiente, la necesidad de que los ejecutivos, los sistemas y el personal de apoyo trabajen para aquellas personas que están en contacto con los clientes. Además de la estructura de red y la estructura tipo *cluster*.

En las consultas bibliográficas, se afirma por los autores, que han podido identificar que en los sistemas organizativos, existen normativas, políticas y procedimientos, que se deben cumplir, estableciéndose límites de lo que se puede o no hacer, observándose un ordenamiento interno que facilita la convivencia de un grupo específico y sostienen su estabilidad en la organización. De ahí que estas políticas, pueden guiar la institución en el proceso de toma de decisiones, siendo consistentes con los objetivos a lograr, que unido a los procedimientos, permita establecer acciones a ejecutar, de una manera exacta al cómo se debe cumplir, logrando el éxito de la organización

## **CONCLUSIONES**

Un estudio teórico de la gestión desde los conceptos de la dirección científica, permite revelar sus funciones como guía efectiva en la conducción de cualquier proceso organizacional empresarial, que se pretenda dirigir, para lo que se necesita planear, organizar, liderar y controlar. En particular, este estudio se centró en la función organización como aspecto principal del trabajo, que permitió evidenciar los elementos que la fundamentan, así como las definiciones y tipos de estructuras organizativas en la gestión de procesos para este tipo de empresas, y en especial, de instituciones de gastronomía y alojamiento acumuladas en el conocimiento precedente, como esencial aporte de este trabajo.

## **REFERENCIAS**

- Chiavenato, I. (1994). *Introducción a la teoría general de la administración*. Distrito Federal de México: Mc GrawHill.
- Cordovés, Á. (2007). *Propuesta de perfeccionamiento funcional de la administración de los servicios en el Centro Universitario de Las Tunas* [tesis de maestría]. Centro Universitario de Las Tunas, Las Tunas, Cuba.
- Ponjuán, G (2006). *Gestión de información en las organizaciones*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Robbins, P.S. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13ra. Edición). Distrito Federal de México: Ed. Pearson Educación de México, S.A.

Salazar, A. y Maggiorani, R. (2004). *Estructuras organizativas y tipos de organigramas*. IUPSM. Ampliación. Mérida: GestioPolis.

Stoner, J. (1998). *Administración*. Primera Parte y Segunda Parte. (5ta Ed). México Prentice hall Hispanoamérica.

Wehrich, H. (1991). *Elementos de Administración*. La Habana: MES.

**LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO DESDE UNA FACULTAD DE EXCELENCIA Y PROSPERIDAD: UNA VISIÓN DEL VÍNCULO UNIVERSIDAD- EMPRESA-SOCIEDAD**  
**THE KNOWLEDGE ECONOMY FROM A FACULTY OF EXCELLENCE AND PROSPERITY: A VISION OF THE UNIVERSITY-ENTERPRISE-SOCIETY LINK**

Alberni Poulot Cumbá, [alberniapc@ult.edu.cu](mailto:alberniapc@ult.edu.cu)

**RESUMEN**

Hasta hace solo unas décadas, se consideraba que los países que conseguían expansiones económicas y desarrollo eran los que lograban acumular capital y trabajo. Las recomendaciones a los países pobres para salir del subdesarrollo se basaban, principalmente, en invertir en activos físicos y bienes tangibles; infraestructura, maquinaria, tecnología, para aumentar la productividad del factor trabajo. Sin embargo, a partir de los profundos cambios económicos y sociales alcanzados, resultado de la implementación de la ciencia y la innovación, ha quedado claro que es el conocimiento aplicado a la producción el elemento central para aumentar la productividad, la competitividad y el progreso de los países. En tal sentido, la Universidad se ha convertido en la institución de excelencia encomendada a cumplir estas aspiraciones, con la cooperación de otras instituciones y organizaciones involucradas en el desarrollo económico y social territorial y nacional, al hacer suyos los nuevos retos que impone el desarrollo socioeconómico del país. Por tales razones, el presente trabajo se propone a partir de la aplicación de distintos métodos teóricos como análisis y síntesis, inducción-deducción y revisión documental, fundamentar teóricamente, desde posiciones filosóficas, políticas, económicas y humanistas, el lugar que ocupa la economía del conocimiento desde la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Las Tunas.

**PALABRAS CLAVE:** economía, conocimiento, innovación, prosperidad, sostenibilidad.

**ABSTRACT**

Until just a few decades ago, countries that achieved economic expansion and development were considered to be those that accumulated capital and labor. The recommendations to poor countries to overcome underdevelopment were based mainly on investing in physical assets and tangible goods; infrastructure, machinery, technology, in order to increase the productivity of the labor factor. However, since the profound economic and social changes achieved as a result of the implementation of science and innovation, it has become clear that knowledge applied to production is the central element to increase productivity, competitiveness and progress of countries. In this sense, the University has become the institution of excellence entrusted to fulfill these aspirations, with the cooperation of other institutions and organizations involved in the territorial and national economic and social development, by taking up the new challenges imposed by the socioeconomic development of the country. For these reasons, the present work proposes, from the application of different theoretical methods such as analysis and synthesis, induction-deduction and documentary review, to theoretically support, from philosophical, political, economic and humanistic positions, the place of knowledge economy from the Faculty of Economic Sciences of the University of Las Tunas.

**KEY WORDS:** economy, knowledge, innovation, prosperity, sustainability.

## **INTRODUCCIÓN**

Marx (1980) sentencia en la tesis sobre Feuerbach que “existe un reconocimiento tácito de que los seres humanos son consecuencia directa y esencial de la naturaleza y de las circunstancias” (p.2). Que además, en la esencia social humana coexiste la educación, que también desempeña un papel decisivo en lo que se es y en el comportamiento humano. Sin embargo, casi nunca se hace alusión y reconocimiento, a que precisamente son los seres humanos, los que construyen las circunstancias histórico-sociales, por tanto, corresponde exclusivamente al hombre, cambiarlas y modificarlas.

El otro fundador del Comunismo Científico F. Engels (1980), en el entierro de Carlos Marx, definió la Ley del desarrollo de la historia humana, revelando el hecho, tan sencillo, pero oculto en la maleza ideológica, que “los seres humanos necesitan, en primer lugar, comer, beber, tener un techo y vestir antes de poder hacer política, ciencia, arte o religión” (p.91). En consecuencia, la producción y reproducción de la vida material es la que identifica la correspondiente fase económica de desarrollo de un pueblo o de una época, y es a su vez, la base a partir de la cual se han desarrollado las instituciones políticas, las concepciones jurídicas, las ideas artísticas e incluso las ideas religiosas y hasta la moral. Por tanto, es la manera en que debe explicarse la historia humana y su conducta, y no al revés, como hasta ese entonces se ha hecho.

Este presupuesto científico es muy importante, pues la Economía como sistema de producción, distribución, comercio y consumo de bienes y servicios de una sociedad o de un país, debe orientarse y desarrollarse hacia ese fin, que es la satisfacción de manera racional, justa y equitativa de las necesidades básicas siempre crecientes del ser humano, hoy de manera sostenible y en perfecta armonía con el medio ambiente.

Es conocido que el trabajo sólo es fuente de riqueza y de cultura social. Pero el trabajo de un individuo aislado, aun teniendo todas las condiciones y recursos materiales, también puede crear valores de uso, pero no puede crear, ni riqueza, ni cultura. Le hace falta la organización social, o sea, su centro de trabajo, el acompañamiento de los otros, verdaderos creadores de toda riqueza, en el proceso de investigación, producción, distribución, comercialización y consumo.

### **Fundamentación teórica del papel del conocimiento, la innovación y la investigación en la gestión de los procesos universitarios de la Facultad**

Con toda intención, se ha señalado que, el ciclo cerrado de producción y reproducción de la vida material y espiritual humana, debe comenzar con el componente científico-investigativo, pues siempre (primero en forma de conocimiento empírico y luego científico) quedó demostrado, que no existirá supervivencia humana ni desarrollo social sin el conocimiento.

En el caso cubano, un visionario como Fidel Castro (2003), anticipaba que,

(...) en las condiciones de una nación subdesarrollada, esquilmada otrora por un colonialismo esclavista y posteriormente por una potencia capitalista y una burguesía nacional servil a esta; sin abundantes ni variados recursos naturales y estrangulada por más de seis décadas por un draconiano bloqueo económico, financiero y comercial que impide a toda costa la inversión extranjera; el único modo posible de subsistir y

desarrollarse era apelando a sus producciones intelectuales fundamentalmente, colocando a la ciencia como aporte y soporte de la economía de este país, reconociendo que las capacidades intelectuales harán cada vez un aporte mayor a los recursos materiales del pueblo. (p.4)

La visión extraordinaria del aporte del conocimiento y la sabiduría humana al desarrollo socioeconómico de un país, fue reconocida por insignes cubanos. El líder histórico del pueblo cubano, sentenció que el país tendría mucho más, a partir de los aportes de la inteligencia del pueblo, pero nunca aspirando a convertirse en una sociedad de consumo. Sería una sociedad de conocimientos, de cultura, del más extraordinario desarrollo humano que pueda concebirse desde el desarrollo de la cultura, del arte, de la ciencia. (Castro, 2010). También el insustituible Maestro de todos los cubanos, José Martí (1975), sentenció que: “lo que hace crecer al mundo no es el descubrir cómo está hecho, sino el esfuerzo de cada uno para descubrirlo” (p.190).

La Facultad de las Ciencias Económicas la Universidad de Las Tunas, forma profesionales de pregrado en las carreras: Contabilidad y Finanzas, Educación Superior de Ciclo Corto Auditoría, Economía, y Licenciatura en Educación. Economía. En el posgrado, gestiona tres maestrías, dos de ellas certificadas de Excelencia por la Junta de Acreditación Nacional: Maestría en Administración de Negocios y Maestría en Dirección. Además de diversos diplomados, cursos, talleres, y otras formas de superación y capacitación. Todos con la competencia de un claustro calificado y comprometido con los principios de la Revolución, en función de contribuir a la satisfacción de las necesidades del desarrollo territorial.

Su Visión: erigirse en una Unidad Docente de Excelencia y Prosperidad, para lograr tan desafiante propósito sustenta su concepción estratégica de trabajo en ocho pilares: inteligencia, audacia, disciplina, voluntad, realismo, entusiasmo, colectivismo y compromiso.

La inteligencia, entendida como la capacidad resolutive y propositiva de encontrar soluciones, respuestas y alternativas, con un alto grado de innovación y creatividad a todos los problemas, dificultades, limitaciones y retos que aparecen en la realidad.

La audacia, como cualidad volitiva que asume su colectivo académico-laboral e investigativo, sin temor a enfrentar los riesgos y retos que su actividad impone.

La disciplina, condición inherente al colectivo docente-educativo. En el cumplimiento consciente y entusiasta de lo demandado socialmente, con apego al rigor y el cumplimiento estricto y exacto de lo dispuesto por la legalidad y la ética profesional.

La voluntad, cualidad suprema de los que resisten, de los que no descansan hasta ver concretado sus objetivos y sueños, sobre la base del principio: “Hacer es mejor que decir”.

El realismo, valorado como condición y capacidad de analizar, proyectar y actuar en consonancia con nuestras capacidades, recursos, experiencias y posibilidades reales del éxito.

El entusiasmo tiene que acompañar siempre la labor que realizan los profesionales. El amor y entrega al trabajo, sin él es triste y es lo más cercano al trabajo esclavo.

El colectivismo se erige como pilar para alcanzar los propósitos de excelencia y prosperidad, porque, aunque se ponderen ambas desde los proyectos individuales, no podrá alcanzarse para toda la Facultad a partir de la suma mecánica y fría de los éxitos individuales, sino en la sinergia que se alcanza a partir de los esfuerzos mancomunados del colectivo, al involucrarse todos en el éxito. El interés individual debe ceder al interés de todos. Las necesidades individuales deben atenderse, canalizarse y satisfacerse, desde las aportaciones y resultados colectivos.

El compromiso, se asume como la concientización de la lealtad y la identidad a la Misión y a la Visión de la Facultad, además de la voluntad de honrarlo, no importarán las circunstancias adversas u otros desafíos, para asumir con la máxima responsabilidad los retos y tareas propuestas.

Sobre la base de estos pilares, la máxima dirección de la Facultad apuesta por alcanzar la Prosperidad, entendida como el estado individual o colectivo de satisfacción de necesidades y demandas (inagotables y crecientes), que se experimenta con el crecimiento sociocultural, económico-financiero y moral de su comunidad universitaria. Además de la Excelencia profesional, condición que califica cada uno de los indicadores de calidad que rigen la Educación Superior en Cuba.

Desde este propósito, la Facultad de Excelencia y Prosperidad, ponderará el vínculo Universidad-Sociedad, partiendo de responder: ¿Qué puede aportar la Universidad, a través de la Facultad de las Ciencias Económico-Contables, Financieras y de la Administración Pública y Empresarial al desarrollo social territorial? La respuesta está en reconocer como aporte esencial: la Economía del Conocimiento.

Si se parte del criterio, que el conjunto de actividades económico-sociales requieren de un intensivo aporte del conocimiento científico, para generar valor y ofrecer a la sociedad nuevos productos y servicios que pueden ser aprovechados por todas las ramas de la producción, entonces se arriba a la conclusión de que no existe una vía más eficiente, efectiva y sostenible, que colocar conocimiento y mano de obra calificada en función del desarrollo económico y social.

En los últimos tiempos, se defiende la tesis que los profundos cambios socioeconómicos están condicionados por el aporte al conocimiento aplicado a la producción, como elemento central para aumentar la productividad, la competitividad y el progreso de los países. Se concuerda con esta idea, en tanto, el conocimiento se ha erigido como componente clave y un motor del desarrollo y progreso de las sociedades de todos los tiempos. La diferencia actual está dada en que los vertiginosos cambios tecnológicos han provocado un cambio en el modo en el que el conocimiento se incorpora a la actividad económica.

Las sociedades que basan su desarrollo en este tipo de economía, incentivan la inversión en capital humano que mejora las habilidades de las personas para inventar e innovar con el fin de generar nuevos conocimientos y promover ideas que se conviertan en productos y servicios. Los nuevos productos y servicios impulsan el desarrollo y mejoran el bienestar de la población. Se trata de una apuesta por el desarrollo a partir del aumento del conocimiento y en detrimento del aumento de los recursos tradicionales (maquinaria, infraestructuras, etc).

El modelo tradicional de desarrollo se sustentaba en la expansión económica: factores productivos como capital y trabajo, disponibilidad de tierras, maquinarias, infraestructura y mano de obra y en valores tangibles, recomendando invertir en activos fijos y bienes tangibles para aumentar la productividad. En cambio, el modelo basado en Economía del Conocimiento, convierte a este último en el motor de impulso y desarrollo económico: tecnología, innovación, mano de obra calificada, alta productividad y prosperidad responsable, sustentable y sostenible. Este recomienda invertir en fuentes y mano de obra calificada para desarrollar y dar mejor bienestar social al país.

### **La Facultad como interfaz en la gestión del conocimiento entre los procesos universitarios y las demandas sociales**

Sin llegar a convertir a la Facultad en una dependencia corporativa, ni mucho menos en una Empresa, sí es preciso considerar que, en ese necesario vínculo con la sociedad y el empresariado, le corresponde a la Academia ser la interfaz, entre los procesos universitarios y las demandas sociales, sobre todo las de contenido económico. Para ello se han identificado un conjunto de servicios académicos que podrían convertirse en la cartera comercializable de los mismos:

- Gestión de servicios académicos e investigativos.
- Concertación de asesorías y consultorías económico-contables.
- Gestión de Proyectos de Investigación, Desarrollo e Innovación.
- Integración de organizaciones y entidades del sector empresarial, la colaboración-inversión internacional y la Universidad (FCE)
- Introducción de las Ciencias Económicas y Contables en el sector productivo y de servicios en el desarrollo territorial.
- Estudios de factibilidad económico-financiera.
- Servicios de software, de producción o postproducción audiovisual.
- Servicios de diseño y comunicación institucional y social.
- Servicios de gestión sociocultural.
- Servicios de desarrollo local.

La principal motivación para la formulación y puesta en práctica de estas certezas, proviene de la percepción de que el potencial humano calificado, las capacidades científicas y tecnológicas unido a las reservas y fortalezas aun sin explotar, convencen de que se puede lograr el impacto deseado en la sociedad, en particular, en el desarrollo económico territorial.

Díaz-Canel (2021) reconoce que el avance del Modelo cubano de desarrollo económico y social demanda fortalecer los vínculos entre numerosos actores, entre ellos el sector de conocimientos (universidades, entidades de ciencia y tecnología), el sector de producción de bienes y servicios (empresas, cooperativas, formas de gestión no estatal), la administración pública, entre los más importantes. De ahí su propuesta de Sistema de Gestión de Gobierno basado en Ciencia e Innovación. Este se apoya en

referentes históricos programáticos y conceptuales, así como en las mejores experiencias cosechadas en el país, en particular el enfrentamiento a la Covid-19.

La Gestión de gobierno basado en la ciencia e innovación no es solamente la voluntad de hacerlo, tampoco lo es el divulgar sus beneficios. Para ello hay que romper el área de confort de cuadros y especialistas que han subsistido sin necesidad de acudir a la ciencia e innovación. Se trata pues, de crear un entorno de actuación del conjunto de la organización que propicie el acudir a la ciencia e innovación y su aplicación como un sistema para obtener los avances que demanda la sociedad.

Hay que cambiar el paradigma de selección de los directivos. Sus cargos deben dejar de ser asignados o designados, para ser elegidos por asambleas de trabajadores. A todo directivo hay que elegirlo democráticamente, a partir de su idoneidad, no solo de sus competencias profesionales y cualidades éticas, sino también por sus experiencias innovadoras, su creatividad, audacia y determinación para encontrar soluciones o alternativas de soluciones a los problemas de la entidad que dirige o va a dirigir. Sin dudas, ha prevalecido el reconocimiento al cumplimiento de planes productivos, a “salir bien en controles”, aunque esos resultados estén alejados de otros similares de experiencias innovadoras de sus homólogos internacionales.

Igual sucede en el caso de técnicos, especialistas y obreros, los que tienen, ni se les exige tener en sus obligaciones y atribuciones laborales, indicadores que evalúen su capacidad de innovación y de empleo de la ciencia. Se da por satisfecho el nivel de conocimiento que posee para desempeñar el cargo, con el certificado de graduado de alguna especialidad o carrera, a veces, se pondera tener maestrías y doctorados sin aplicaciones innovadoras en su actividad anterior o en el desempeño de su cargo.

Ante esto, hay que lograr que, tanto las estructuras de cuadros, como los de recursos humanos y personal, ponderen en su selección de personas y evaluación de su desempeño, el historial de innovaciones y uso de la ciencia. Así, el talento innovador en las personas se vuelve un componente importante para este sistema de gestión.

Por último, como declara el notable científico cubano Agustín Lage (2022) la actividad de ciencia, tecnología e innovación, base de la Economía del Conocimiento, hay que financiarla, no desde el presupuesto, paradigma propio del subdesarrollo, como sucede en América Latina y El Caribe, sino como en naciones de mayor desarrollo tecnológico, donde esas actividades son financiadas en más de un 60% por las empresas, y los laboratorios de investigación.

Las empresas que no exportan o lo hacen a través de intermediarios, terminan sin tener idea de lo que el mercado demanda, quedándose sin iniciativas para la innovación. Esa es la situación de muchas de las empresas cubanas, cuya prioridad es más que cumplir el plan y ahorrar, crecer en operaciones económicas y en el valor añadido que crean.

Como se ha señalado, no asumir riesgos, limita la capacidad de innovación. Innovar implica riesgos y nadie puede pasar por alto esa equivalencia. Emprender una innovación trae consigo esfuerzos y gastos, y en los primeros momentos no se sabe si la innovación funcionará o no. De hecho, Lage (2022) señala que en el sector farmacéutico mundial la proporción de proyectos que generan un producto y llega al mercado es menor del 10%.

Quien quiera solamente tomar decisiones seguras, nunca innovará nada. En general los empresarios cubanos evitan el riesgo y eso es comprensible. La economía cubana ha vivido más de 60 años bajo un asedio sin precedentes en el mundo, y ello termina creando una cultura de cero riesgos en el área empresarial, y en un sistema regulatorio que castiga más la iniciativa que fracasa, que a la ausencia de esta.

## CONCLUSIONES

Los fundamentos ofrecidos evidencian que la Facultad y sus directivos, apuestan por la inversión de la ciencia en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos para una adecuada toma de decisiones en el sector empresarial y público, que involucre la participación de autoridades públicas y empresariales y productores, quienes participarán en la aprobación de las estrategias de ciencias. Esa es la Economía del Conocimiento. Ese es el aporte social fundamental de la Facultad de las Ciencias Económico-Contables, Financieras y de la Administración Pública y Empresarial de la Universidad de las Tunas.

## REFERENCIAS

- Marx, C. (1980). *Tesis sobre Feuerbach*. Obras escogidas. Tomo I. Moscú: Edición Progreso.
- Engels, F. (1980). *Discurso ante la tumba de Marx*. Obras escogidas. Tomo I. Moscú: Edición Progreso.
- Castro, F. (28 de septiembre de 2003). Discurso clausura del VI Congreso de los CDR. [Presidente]. *VI Congreso de los CDR*. Teatro "Karl Marx". La Habana: Versión taquigráfica del Consejo de Estado. Recuperado de: <http://www.cuba.cu>
- Castro, F. (17 de noviembre de 2010). *Mensaje de Fidel a los estudiantes*. Mensaje de Fidel a los estudiantes. Recuperado de: <http://cubadebate.cu>
- Martí, J. (1975). *Francisco Sellén. Un poeta*. Obras completas T.5. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
- Díaz-Canel, M. M. (2021). *Necesitamos un sistema de gestión de Gobierno basado en ciencia-innovación*. La Habana: Anales de la Academia de Ciencias de Cuba.
- Lage, A. (2022). *La Osadía de la Ciencia*. La Habana. Sello Editorial Academia.

## **ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN PARA FAVORECER LA PREPARACIÓN DE LOS COORDINADORES GENERALES EN LOS PROYECTOS DE GRUPO**

## **MANAGEMENT STRATEGY TO SUPPORT THE PREPARATION OF GENERAL COORDINATORS IN GROUP PROJECTS**

Joel Borrero Alarcón, [joelborrero72@gmail.com](mailto:joelborrero72@gmail.com)

María Catalina Rodríguez Góngora, [mrdriquezg@gmail.com](mailto:mrdriquezg@gmail.com)

### **RESUMEN**

El trabajo es resultado de un proyecto de investigación y surge de la necesidad de favorecer la preparación de los coordinadores generales en los proyectos de grupo de la Educación Primaria, al constituir la vía por excelencia para garantizar la vinculación de la teoría con la práctica y la preparación integral de los educandos, así como para elevar la motivación de los estudiantes por su profesión. La utilización de métodos teó[s como análisis- síntesis, inducción-deducción y revisión documental permitieron sistematizar la evolución histórica de la preparación de los coordinadores generales y su incidencia en la escuela primaria, así como los fundamentos teóricos que sustentan la investigación desde un necesario acercamiento a la dirección, dirección educacional y su relación dialéctica con la preparación. El diagnóstico aplicado y su caracterización evidenció la necesidad de la puesta en práctica de una estrategia para preparar a los coordinadores generales en los proyectos de grupo en la escuela primaria, elaborada teniendo en cuenta los pasos para su concepción general. Los resultados de su implementación práctica permitieron la valoración de la factibilidad de la misma.

**PALABRAS CLAVES:** estrategia, estrategia de dirección, preparación, proyecto de grupo.

### **ABSTRACT**

The work is the result of a research project and arises from the need to favor the preparation of general coordinators in the group projects of Primary Education, since it constitutes the way par excellence to guarantee the link between theory and practice and the integral preparation of the students, as well as to increase the motivation of the students for their profession. The use of theoretical methods such as analysis-synthesis, induction-deduction and documentary review allowed systematizing the historical evolution of the preparation of general coordinators and its incidence in the elementary school, as well as the theoretical foundations that support the research from a necessary approach to management, educational management and its dialectic relationship with preparation. The applied diagnosis and its characterization evidenced the need for the implementation of a strategy to prepare general coordinators in group projects in elementary school, elaborated taking into account the steps for its general conception. The results of its practical implementation allowed the assessment of its feasibility.

**KEY WORDS:** strategy, management strategy, preparation, group project.

## INTRODUCCIÓN

A partir de los procesos de cambio que acontecen en todos los frentes a nivel mundial; el acelerado avance científico tecnológico y el impacto de la globalización; se plantean a la educación nuevos desafíos. Esta se convierte en factor clave del desarrollo de las naciones y de sus posibilidades de ocupar un digno lugar en el nuevo siglo.

En este sentido, los procesos de reformas llevados a cabo en América Latina y el mundo, han apostado por los Proyectos Educativos como alternativa para lograr el protagonismo de los actores de la institución escolar en los procesos de transformación desde la base, donde se realiza la toma de decisiones.

En Cuba son múltiples los ejemplos en que se ha prestado atención especial a este problema, según las características del proyecto de sociedad, conjugado dialécticamente con la flexibilidad y la atención a la diversidad, el cual ha sido objeto de atención por investigadores del Instituto Central de Ciencias Pedagógicas.

Esta alternativa responde a la necesidad de cumplir el objetivo cuatro de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible cuando define: “Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos. (ONU-CEPAL, 2018, p.1).

La Educación Primaria como parte de este sistema centra su atención en la necesidad de elevar las exigencias en la creación de nuevas formas de trabajo para la dirección de las instituciones educativas en el marco del III Perfeccionamiento Educativo, para ajustarse cada vez más a las necesidades del desarrollo social, cultural y educativo.

El Ministerio de Educación de Cuba (Mined, 2020) demanda a las instituciones de la Educación Primaria elevar la calidad y el rigor del proceso docente educativo. En estos tiempos, la búsqueda de alternativas y estrategias de solución a las insuficiencias que se presentan, necesitan de un cambio en la dirección y organización de las instituciones educativas. En tales condiciones, la escuela primaria, constituye una nueva visión de la institución escolar que conlleva a enriquecer las concepciones que la sustentan. Para desarrollar los procesos que tienen lugar en ella, desde la nueva perspectiva, se requiere de estudios científicos sólidos asociados a la dirección educacional.

Una de las directrices fundamentales para elevar la calidad en el desempeño de los directivos es su preparación continua y sistemática para favorecer el proceso de dirección; aspecto medular que propicia la eficiencia, científicidad en el logro del proceso educativo que dirige el coordinador general, pues de la preparación del personal docente y en especial de este coordinador, depende la influencia y ayuda que puedan brindarles a los escolares en la formación de su personalidad.

Por tal razón, la dirección debe propiciar que los dirigentes y sus colaboradores interactúen mutuamente para solucionar las tareas que se derivan de los actuales objetivos de la escuela primaria. Ello evidencia la necesidad de proyectar la dirección desde la perspectiva de integrar estratégicamente las políticas, la filosofía, los principios, las funciones, los métodos y los estilos en función de conducir los procesos.

El Modelo de la Escuela Primaria, asume en su concepción,

(...) que las transformaciones que se pueden lograr en la calidad de la Educación Primaria estén asociadas esencialmente a la formación integral de la personalidad del educando con una base cultural en correspondencia con los ideales patrióticos, cívicos y humanistas de la sociedad socialista cubana en su desarrollo próspero y sostenible, expresados en las formas de sentir, pensar y actuar, de acuerdo con sus particularidades e intereses individuales, en correlación con las necesidades sociales, que le permita asumir una concepción científica del mundo y de preparación para la vida.(...). (Rico, 2008, p.2).

En correspondencia con ello, en las Bases Conceptuales del Tercer Perfeccionamiento Educativo (Mined, 2013), se establece que el proceso de dirección asume características especiales y que, para lograr su finalidad, se interactúa con el ser humano, como centro de la transformación, en una doble condición: como recurso del proceso y como resultado o producto logrado. El producto logrado constituye la expresión del cumplimiento del fin y los objetivos de la institución educativa.

En tal sentido, es fundamental la dirección adecuada de este proceso en las escuelas primarias a partir de la planificación, organización, regulación, ejecución y control del mismo, donde los coordinadores generales desempeñan un rol esencial.

Según Valle (2001):

(...) es la escuela el marco más importante donde se realiza el proceso de dirección que constituye un sistema donde se definen sus objetivos fundamentales, porque cada uno de sus componentes tiene una forma específica de interrelacionarse en el desarrollo del proceso pedagógico que en ella se da, porque ella se relaciona con la comunidad, de la cual recibe el encargo social que determina sus objetivos y a la que aporta sus graduados, con sus cualidades personales y sus posibilidades de participar activamente en el desarrollo social (p.7).

De ahí que, la preparación para la elaboración del referido proyecto es condición permanente para el desarrollo humano que requieren de soluciones con un enfoque más integral y multifacético, que demandan de una transformación en el funcionamiento de las instituciones y modalidades educativas en los diferentes niveles y tipos de educación. Estas transformaciones, entendidas como procesos sociales, se acometen en el marco del actual perfeccionamiento, en que las estructuras de dirección son vitales en la conducción de los cambios que acontecen en las instituciones educativas del nivel primario.

Desde la dirección, resulta imprescindible abordar los aspectos generales que parten desde la ciencia de la dirección, y en particular, de la dirección educativa, las que estudian los fenómenos y procesos que tienen lugar en la institución educativa.

### **Fundamentos teóricos que sustentan la dirección educativa en el marco del III Perfeccionamiento Educativo**

Martínez, Rodríguez, y Samalvides (2004) plantean que: “la dirección se concibe como la influencia consciente, sistemática y estable sobre los colectivos humanos para alcanzar determinados objetivos, organizando y orientando correspondientemente su actividad” (p.190). El autor coincide con estos autores, en tanto, consideran que dirigir es la acción consciente y consecuente de un sujeto de dirección sobre un objeto de

dirección, para alcanzar determinados objetivos y logros, sobre la base de leyes, principios y métodos que regulan el sistema.

Por otro lado, otros autores formulan definiciones sobre Dirección Educacional. Sin embargo, se es consecuente con la aportada por Bringas y Reyes (2000) al aceptarlo como un proceso social para alcanzar, a partir de una determinada previsualización del futuro de la institución educacional, las metas fijadas, las formas de involucrar a los profesores, alumnos y el resto del personal en su ejecución y las vías para institucionalizar los cambios producidos en la formación integral de los participantes.

Asumir esta definición deja claro el objetivo de que la Dirección Educacional se encamina a la optimización del proceso de formación permanente e integral de las personas. Además, se asume como un proceso constante y transformador de toma de decisiones, para alcanzar los objetivos de las instituciones educativas, a través de la acción de sus miembros para el logro de las funciones sociales.

La dirección de la Educación Primaria se desarrolla acorde a los principios y leyes de la Dirección Educacional que constituyen su base teórica. En este estudio, se es consecuente con las leyes de la Dirección Educacional propuestas por Bringas y Reyes (2000), Borrero (2008) y Misgüel (2020): Ley de la pertinencia social de la dirección educacional, Ley de la conjugación armónica entre lo social y lo individual en la dirección educacional y la Ley de la integración y diferenciación en los componentes de la dirección educacional.

Uno de los componentes del sistema teórico conceptual de la Dirección Educacional con mayor desarrollo es el de los principios. En tal sentido, se asumen los expuestos por: Manzano y Morales (1999), Bringas y Reyes (2000) y Valle (2000) (resumidos y citados por Borrero, 2008), que por su alcance son válidos para el proceso de dirección de la Educación Primaria.

La labor del directivo de la Educación Primaria tiene su punto de partida en el principio del conocimiento de la política educacional, ello le permite establecer vínculo con los principios de la objetividad, del eslabón fundamental y de la dirección participativa. Para asegurar el cumplimiento de las tareas que enfrenta la Educación Primaria actual, son imprescindibles los principios de la optimización y eficiencia de la dirección, de la estimulación, de la consideración de la unidad en la diversidad y el de la unidad de la centralización y la descentralización.

Es por ello que, en la Pedagogía, el estudio de la organización escolar, desde el proyecto educativo institucional, resulta de gran interés, pues se reconoce, a la vez, como proceso que se desarrolla en las instituciones escolares y como disciplina científica favorece el cumplimiento del fin y los objetivos de la institución educativa.

La organización escolar en la escuela primaria se concibe como proceso sistémico integrador y abierto a los constantes cambios, pues la misma crea organización y unidad en el funcionamiento general de la misma. Tiene como elemento esencial dentro del Proyecto Educativo Institucional, el horario, el cual comprende todas las actividades (docentes, políticas y culturales y recreativas) a desarrollar, partiendo del diagnóstico integral de la escuela y la comunidad, o sea, tiene en cuenta el entorno escolar.

El entorno escolar abarca los elementos físicos o sociales, con los cuales se está en contacto directo o indirecto, consciente o inconscientemente y que inciden de forma positiva o negativa en la gestión de los centros. El mismo está constituido por el contexto social o medio social en que está enclavada la escuela, los espacios escolares y las áreas exteriores.

En la práctica estos tres componentes del entorno escolar, forman parte de un todo, cuya interacción es vital para la integración de las actividades del proyecto del grupo, a través de la organización escolar de los procesos que tienen lugar en la escuela.

Para la concepción del presente trabajo, se asumen como referentes los fundamentos y propuesta presentados por Valle (2001), la cual engloba las estrategias trazadas en la institución que dan cumplimiento a su encargo social, de manera que el Proyecto Educativo se convierta en una propuesta integradora, flexible y contextual.

### **Propuesta de estrategia de dirección para la preparación de los coordinadores generales en los proyectos de grupo**

El propósito de toda estrategia es vencer dificultades con una optimización de tiempo y recursos, que permite definir qué hacer para transformar la realidad existente, lo que implica un proceso de planificación que culmina con un plan general con medidas organizativas, objetivos, acciones a desarrollar, en determinado plazo de tiempo, con recursos mínimos y los métodos que aseguren el cumplimiento de dichas metas.

La estrategia para favorecer la preparación de los coordinadores generales de la Educación Primaria en los proyectos de grupo, constituye una propuesta de solución a los problemas que se presentan actualmente. Por tanto su sistema de acciones se dirige a garantizar la realización de talleres, teniendo en cuenta las particularidades de los coordinadores generales seleccionados para asegurar su preparación.

A partir de estos razonamientos, los autores prevén acciones estratégicas contentivas de talleres dirigidos a la preparación de los coordinadores generales en los proyectos de grupo en la Educación Primaria, desde la visión que la estrategia de dirección constituye una guía y un patrón que permite al directivo, actuar de forma consciente e intencional sobre el objeto que dirige, transformando sus procesos y las situaciones que se presentan, regulando la actividad, dando sentido y coordinación a las acciones que acomete, para llegar a una meta o fin, teniendo en cuenta las características de las personas que colaboran con él y la situación concreta de cada centro.

El objetivo general, de la estrategia es favorecer la preparación de los coordinadores generales de la Educación Primaria en la planificación, organización, ejecución y control de los proyectos de grupo. La estrategia está compuesta por cuatro etapas (de diagnóstico, planificación y organización, regulación, así como la etapa de control y evaluación). Las etapas se componen de un sistema de acciones, que favorecerán la preparación de los coordinadores generales en la planificación, organización, ejecución y control de los proyectos de grupo. Se definen los responsables, el cronograma de ejecución y los plazos de cumplimiento. Además concibe un conjunto de orientaciones para que su puesta en práctica resulte más efectiva.

Etapa 1- Diagnóstico: en esta etapa se determina el estado actual del proceso de dirección en la Educación Primaria y la preparación de los coordinadores generales.

Acción 1- Estudio de la información sobre la preparación que poseen los coordinadores generales de la educación primaria en los proyectos de grupo. Objetivo: determinar la preparación que posee los coordinadores generales en la planificación, organización, ejecución y control de los proyectos de grupo. Métodos: observación al proceso de dirección en la escuela primaria, encuesta a coordinadores generales sobre la base de una escala valorativa.

Acción 2- Determinación del estado actual de la preparación de los coordinadores generales en la planificación, organización, ejecución y control de los proyectos de grupo en la educación primaria. Objetivo: determinar las acciones dirigidas a favorecer la preparación de los coordinadores generales. Métodos: análisis de los productos del proceso pedagógico y revisión de documentos, talleres metodológicos, observación a los procesos, que transitan a una nueva etapa de su desarrollo.

Acción 3: Estado de los aspectos sociopsicológicos de la dirección. Objetivo: determinar el estado de los aspectos sociopsicológicos (motivación, comunicación, estilo y liderazgo) en la escuela. Métodos: observación participante y entrevista.

Acción 4: Estudio de las relaciones de la escuela con las agencias y agentes socializadores. Objetivo: determinar los resultados obtenidos a partir de la interacción de la escuela con las agencias y agentes socializadoras. Métodos: observación participante y encuesta a miembros de consejo de escuela y agentes socializadores.

Acción 5: Caracterización del funcionamiento de la Escuela Primaria a partir de las diferentes actividades que se desarrollan en la vida cotidiana de la escuela. Objetivo: conocer el funcionamiento de la Educación Primaria. Métodos: observación participante.

Etapa 2- Planificación y organización: comprende las acciones para la planificación, organización, ejecución y control de la estrategia dirigida a la preparación de los coordinadores generales, de modo tal que se integre, en un proceso único, los procesos que se dan en la etapa actual.

Acción 1- Elaboración y análisis de un material didáctico de consulta para los coordinadores generales sobre los fundamentos teóricos y prácticos de los proyectos de grupo en la Educación Primaria. Objetivo: profundizar en los fundamentos teóricos y prácticos del proceso de dirección en la educación primaria, con énfasis en los proyectos de grupo. Métodos: histórico-lógico y análisis-síntesis.

Acción 2- Diseño de un sistema de talleres sobre el contenido de los materiales antes declarados. Objetivo: contribuir a la preparación de los coordinadores generales seleccionados. Métodos: análisis-síntesis e inducción-deducción.

### **Talleres que se desarrollan a partir de los resultados del diagnóstico**

A continuación se ejemplifican, con una muestra, los talleres de preparación realizados.

#### Taller 1

Objetivo: explicar los elementos teóricos generales necesarios para la preparación de los coordinadores generales en la planificación, organización, ejecución y control de los proyectos de grupo desde el proceso de dirección.

Contenido: bases teóricas que sustentan la concepción de los proyectos de grupo. Métodos para su desarrollo. Resultados de investigaciones más relevantes al respecto.

Beneficiarios: coordinadores generales.

Desarrollo: En la introducción se utilizará la técnica reflexiva “Obstáculos” para detectar los problemas que dificultan la concepción de los Proyectos de grupo en el proceso de dirección de la Educación Primaria.

Primer paso: se solicita a los coordinadores generales que a partir del plan de trabajo individual de su ciclo, anoten las acciones en las que presentan mayores dificultades o que no han logrado cumplir para unificar los proyectos de grupo al proceso de dirección.

Segundo paso: se responden las siguientes interrogantes para precisar los factores que dificultan el cumplimiento de las acciones: ¿Las acciones previstas en el plan de trabajo de la escuela se conciben como un sistema? ¿Cómo inciden las orientaciones del equipo metodológico municipal en el cumplimiento de las acciones diseñadas para facilitar la integración de los Proyectos de grupo en el proceso de dirección de la Educación Primaria? ¿Qué limitaciones inciden en que los Proyectos de grupo no se integren al proceso de dirección?

Tercer paso: cada coordinador general escribirá en una tarjeta su opinión sobre las interrogantes, delimitando al menos dos factores para cada una.

Cuarto paso: se clasificarán las respuestas por preguntas analizando en cada una el obstáculo central para el cumplimiento de las acciones.

Quinto paso: se sugerirán soluciones a los obstáculos centrales promoviendo la discusión y sustentabilidad de las respuestas a partir del objetivo del taller.

Al culminar la técnica se procederá al desarrollo del contenido del taller para lo que se sugiere el siguiente orden de trabajo.

Primero: se les orientará a los participantes ubicarse en el material complementario entregado. Se argumentarán los elementos siguientes: la definición de enfoque de sistema ajustado al proceso de dirección de la Educación Primaria y su modelación.

Segundo: con la participación de los autores, los coordinadores generales profundizarán en el análisis del contenido del texto, sobre la base de las órdenes precedentes y valorarán las aportaciones que desde lo teórico y metodológico contribuyen a enriquecer la preparación de los coordinadores en la planificación, organización, ejecución y control de los Proyectos de grupo en el contexto de la estrategia de dirección que se presenta, que en lo sucesivo puede configurarse como una vía de evaluación para comprobar la validez de la estrategia.

Tercero: se organizará un mapa conceptual con los elementos esenciales que distinguen el modelo propuesto. Como conclusión del taller se utilizará la técnica: “Positivo, negativo e interesante”.

Primer paso: el coordinador general le entregará una hoja de papel a cada integrante del grupo.

Segundo paso: se orientará a cada uno, de forma individual, escribir en un papel que les resultó positivo, negativo e interesante, durante la sesión de trabajo.

Tercer paso: al concluir el coordinador general recogerá los papeles, luego dividirá el pizarrón en tres partes iguales y escribirá las opiniones más relevantes.

## Taller 2

Objetivo: modelar los Proyectos de grupo en el proceso de dirección de la Educación Primaria. Contenido: fundamentación teórica del modelo y del contenido que lo forman, características de los proyectos de grupo. Participantes: coordinadores generales. Como introducción al tema se partirá de la técnica “Lluvia de ideas”, para lo que se seguirá el siguiente algoritmo de trabajo.

Primer paso: se efectuará una pregunta a partir del objetivo que se persigue, de modo que los participantes puedan responderla según su realidad y experiencia. ¿Por qué no se logra integrar en un proceso de dirección único, los Proyectos de grupo que tienen lugar en la Educación Primaria con el Tercer Perfeccionamiento Educacional?

Segundo paso: cada participante dirá una idea al menos para saber lo que piensan acerca del tema, pero sin someterla a discusión.

Tercer paso: el investigador designará al coordinador general para que en la medida que los participantes expresen sus ideas, sean anotadas en el pizarrón.

Cuarto paso: una vez concluida la lluvia de ideas se procederá a elaborar un grupo de conclusiones donde se recojan los aspectos comunes al objetivo del taller. Una vez concluida la aplicación de la técnica se procederá al desarrollo del contenido del taller para lo que se seguirá el siguiente orden de trabajo:

Primero: se les orientará a los participantes ubicarse en el material complementario elaborado “Proyecto Educativo un acercamiento a su construcción”. Se explicarán los presupuestos teóricos que sustentan la concepción de los Proyectos de grupo en la Educación Primaria y los elementos históricos de la sistematización que marcaron el desarrollo evolutivo de la dirección en este subsistema hasta la actualidad, así como las funciones del coordinador general.

Segundo: con la ayuda del coordinador se entregará a cada participante un documento que contenga las fases a tener en cuenta para la concepción de los Proyectos de grupo ¿Qué tenemos? ¿Qué queremos? y ¿Cómo lograrlo? Se les orientará analizarlas y seleccionar una de ellas para luego expresar sus ideas.

Tercero: al culminar la selección, cada uno expresará sus ideas acerca de estas fases. Luego el coordinador general precisará cómo debe ser el Proyecto de grupo en la Educación Primaria atendiendo a las características que lo distinguen.

Como conclusión del taller se desarrollará la técnica “El poema colectivo”. El coordinador general le entregará a cada integrante una hoja de papel e informará a cada uno elaborar un verso que recoja el contenido abordado en la temática. Se seleccionará a uno de los coordinadores generales para que sirva de memoria del grupo y recoja en el pizarrón las obras. Cada participante leerá en voz alta su verso y el mismo será recogido por la memoria del grupo en el pizarrón, integrando cada verso a los anteriores hasta conformar un poema. Al concluir se dará lectura al poema y se reflexionará sobre la importancia que tiene el esfuerzo colectivo en la búsqueda de alternativas para la planificación y organización de los proyectos.

### Taller 3

**Objetivo:** explicar el contenido de la estrategia para la puesta en práctica del modelo para la dirección de los Proyectos de grupo en la Educación Primaria. **Contenido:** elementos teóricos generales de la dirección estratégica y el contenido de la estrategia de dirección. **Beneficiarios:** coordinadores generales. Como introducción se partirá de la utilización de la técnica “Palabras claves” para introducir elementos generales de la dirección estratégica.

**Primer paso:** se informa a los participantes que piensen en una palabra que tenga que ver con el tema que se tratará en el taller y que sinteticen en una sola palabra la respuesta a la interrogante ¿Qué es para ustedes dirigir estratégicamente?

**Segundo paso:** los participantes dispondrán de hasta cinco minutos para responder en una sola palabra. Las respuestas pueden ser, entre otras, las siguientes: visión de futuro, cambiar, ser flexibles.

**Tercer paso:** se escribirán las palabras en el pizarrón y se efectuará una breve reflexión en torno a lo que cada palabra significa para los participantes. Para ello se responderán las siguientes interrogantes: ¿Por qué es importante dirigir con visión de futuro? ¿Qué significa para ustedes estar abiertos al cambio? En el caso de los que mencionen las palabras visión de futuro y cambio expliquen el por qué, los demás criticarán o asumirán lo planteado, en este sentido se dirigirá la discusión. Concluida la técnica se procederá al desarrollo del contenido del taller para lo que se sugiere el siguiente orden de trabajo.

**Primero:** se orientará a los participantes ubicarse en el material complementario entregado. Se argumentarán los elementos referidos a la dirección estratégica y se mencionarán las propuestas para la dirección de los Proyectos de grupo en la Educación Primaria.

**Segundo:** contando con la participación de los coordinadores generales se procederá a la presentación de las cuatro etapas de la estrategia: diagnóstico, planificación y organización, regulación, control y evaluación. También se explicarán las características esenciales de la estrategia: su carácter sistémico, integrador y prospectivo.

**Tercero:** se destacarán los talleres como forma organizativa fundamental para la preparación científica, metodológica, teórica y práctica de los coordinadores generales, así como la validez y efectividad de la visita de ayuda metodológica, como método y estilo de dirección.

**Cuarto:** como conclusión se evaluará los resultados de la actividad para lo que se aplicará la técnica de cierre “El completamiento de frases” para comprobar la comprensión por parte de los participantes sobre el tema tratado.

**Etapas 3- Regulación.** En esta etapa se propician cambios en el funcionamiento de la institución, ajustando la labor de los actores principales del proceso de dirección, a los nuevos requerimientos y superando las barreras para el cumplimiento de las funciones de la Escuela Primaria. Se desarrollan las acciones concebidas en la etapa anterior con los ajustes correspondientes según la situación específica de la escuela.

**Etapas 4- De control y evaluación.** Permite conocer el cumplimiento de las acciones de la estrategia que requirió de la acción coordinada del colectivo de dirección de las

instituciones y la investigadora. El control y evaluación se realiza para cada una de las acciones que integran las etapas desde el inicio de la implementación de la estrategia, favoreciendo la autoevaluación, la coevaluación y la evaluación individual y grupal de los implicados y del proceso de dirección de la institución.

## CONCLUSIONES

La dirección de la escuela cubana actual, enfrentan nuevos retos que requieren nuevas formas, estilos, métodos y procedimientos con el fin de mejorar la calidad de su labor, de ahí que la estrategia que se expone como solución al problema permitirá dar cumplimiento al objetivo trazado. La implementación de la estrategia diseñada permitió concluir que el cumplimiento de las exigencias sociales que plantea el Estado cubano a la Educación, dependerá en gran medida, de la preparación en dirección educacional de los coordinadores generales y cuadros de las instituciones educativas, lo cual ha de materializarse en la proyección de Proyectos de grupo en la Educación Primaria integrados a la gestión de dirección.

## REFERENCIAS

- Borrero, J. (2008). *Estrategia de dirección para la Secundaria Básica* [tesis doctoral inédita]. Instituto Superior Pedagógico José de la Luz y Caballero. Holguín, Cuba.
- Bringas, J. A., Reyes, O. L. (2000). Epistemología y paradigmas de la Dirección Educacional. [Curso] *Evento internacional "Hacia la Educación del Siglo XXI"*. Palacio de las Convenciones. La Habana, Cuba.
- Martínez, F., Rodríguez, M. y Samalvides, F. (2004). Abdomen agudo quirúrgico en pacientes infectados con el Virus de Inmunodeficiencia Humana en el Hospital Nacional Cayetano Heredia. *Revista Médica Herediana*, 15(4), 188-196.
- Ministerio de Educación. (2013). *Bases generales para el III Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación*. La Habana: Autor.
- Ministerio de Educación. (2020). *Proyecto educativo: un acercamiento a su construcción*. [Material digital e impresión ligera]. La Habana: Autor.
- Misgüel, R. R. (2020). *Estrategia de dirección para el desarrollo de la competencia comunicativa en los directivos de preuniversitario* [tesis de maestría]. Universidad de Las Tunas, Las Tunas, Cuba.
- Organización de Naciones Unidas-CEPAL (2018). *Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe*. (LC/G.2681-P/Rev.3).ONU-CEPAL: Santiago
- Rico, P. (2008). *Exigencias del Modelo de la escuela primaria para la dirección por el maestro de los procesos de educación, enseñanza y aprendizaje*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Valle A. (2000). *La transformación educativa. Consideraciones*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Valle, A. (2001). *La Dirección Educacional. Apuntes*. [Material en soporte digital]. La Habana: ICCP.

## **PREPARACIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE LA EDUCACIÓN SECUNDARIA BÁSICA EN EL VÍNCULO INSTITUCIÓN EDUCATIVA-FAMILIA-COMUNIDAD**

### **PREPARATION OF LOWER SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS IN THE EDUCATIONAL INSTITUTION-FAMILY-COMMUNITY LINKAGE**

Yamila Tamayo Rodríguez, [yamilatr82@gmail.com](mailto:yamilatr82@gmail.com), [yamilatr@ult.edu.cu](mailto:yamilatr@ult.edu.cu)

Saimara Rodríguez Guerrero, [saimara2023ytr@gmail.com](mailto:saimara2023ytr@gmail.com)

#### **RESUMEN**

La dirección educacional es un proceso que implica transformaciones de acuerdo con la implementación de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, así como la actualización del Modelo Económico Cubano, en el marco del III Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación. Por lo que se precisa de directivos más competentes y preparados para asumir cualquier tarea que se le asigne en las instituciones educativas, ello implica una dirección participativa en todos los procesos que se corresponda con las exigencias de la actual sociedad cubana. Los métodos teóricos y empíricos empleados para el diagnóstico de la preparación y la gestión de los cuadros educacionales del territorio tunero, como la encuesta, la entrevista y la revisión documental, permitieron identificar las insuficiencias en su gestión, en consecuencia, se deben trazar que garanticen su preparación para el cumplimiento de la política educacional desde un óptimo desempeño en sus funciones. En este sentido, se presenta el diseño de un sistema de talleres dirigidos a preparar a los directivos de la Educación Secundaria Básica que contribuya a fortalecer el vínculo institución educativa-familia-comunidad desde el proceso de dirección educacional de lo que se infiere el impacto y pertinencia de la investigación.

**PALABRAS CLAVES:** sistema de talleres, institución educativa, familia, comunidad.

#### **ABSTRACT**

Educational management is a process that implies transformations in accordance with the implementation of the economic and social policy guidelines of the Party and the Revolution, as well as the updating of the Cuban Economic Model, within the framework of the III Improvement of the National Education System. Therefore, more competent and prepared managers are needed to assume any task assigned to them in the educational institutions, which implies a participative management in all processes that corresponds to the demands of the current Cuban society. The theoretical and empirical methods used for the diagnosis of the preparation and management of the educational cadres of the Tunero territory, such as the survey, the interview and the documentary review, allowed the identification of the insufficiencies in their management, consequently, they should be traced to guarantee their preparation for the fulfillment of the educational policy from an optimal performance in their functions. In this sense, the design of a system of workshops aimed at preparing the directors of Basic Secondary Education to contribute to strengthening the educational institution-family-community link from the educational management process is presented, from which the impact and relevance of the research can be inferred.

**KEY WORDS:** workshop system, educational institution, family, community.

## INTRODUCCIÓN

La sociedad cubana tiene como objetivo esencial la formación humanista de los hombres y mujeres que la conforman, acorde con el progreso científico técnico. La política a seguir tiene marcado el ideal que los ciudadanos piensen, sientan y actúen en correspondencia con lo que la sociedad demanda y exige, consciente del momento histórico que les ha tocado vivir.

El sistema educacional cubano plantea de forma explícita la necesidad de que la escuela sea no solo un lugar para transmitir o enseñar conocimiento, sino también un lugar donde se aprenda a convivir y respetar a los demás, donde las normas, actitudes y valores morales, constituyan objetivos básicos en el proceso educativo de las nuevas generaciones. De ahí la necesidad que se vincule con el medio que la rodea, apoyándose en las familias de los educandos.

La Asamblea Nacional del Poder Popular (2019), en la Constitución de la República plantea que el estado orienta, fomenta y promueve la educación, las ciencias y la cultura en todas sus manifestaciones, en este sentido deja plasmado en el inciso d): “promover la participación ciudadana en la realización de su política educacional, científica y cultural” (p.13). El cumplimiento de la política educacional cubana, se sustenta en el sistema de gobierno basado en ciencia e innovación.

Consecuente con lo anterior, el proceso de dirección se proyecta al tomar como plataformas de trabajo los documentos formulados y aprobados en el VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba (en lo adelante, PCC, 2020). El mismo se sustenta y enriquece con el Macroprograma de desarrollo humano, equidad y justicia social como vías para dar cumplimiento al Objetivo 4 de la Agenda para el Desarrollo Sostenible 2030 (ONU-CEPAL, 2018). Por las razones antes expuestas, la preparación de los cuadros que conducen el proceso de dirección en las instituciones escolares, es de vital importancia.

En consecuencia, se asume lo planteado por Noda, Ávila e Hijuelos (2022) quienes refieren que:

La preparación de los directivos debe combinar tanto la teórica como la práctica y articular armónicamente todos los componentes de su contenido, con el consecuente enfoque político-ideológico, además se debe diseñar en correspondencia con el perfil del cargo que ocupa o para el cual se prepara la persona, a partir del resultado de su evaluación y de la determinación de las necesidades de aprendizaje y debe adecuarse a las condiciones generales y particulares de cada nivel y se irá modificando atendiendo a las transformaciones que se produzcan y a las necesidades del directivo. (p.2)

A partir de ello, la preparación de los directivos de las instituciones educativas deben responder a las necesidades relacionadas con las nuevas adecuaciones y precisiones del III Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación (SNE), en el cual las estructuras de dirección desempeñan un rol esencial en la conducción de los cambios de las instituciones educativas, para poder cumplir con el fin de la educación cubana. (Navarro, Valle, García y Juanes, 2021).

### **Importancia de la preparación de los directivos para lograr el adecuado vínculo institución educativa-familia-comunidad**

Por lo antes expuesto, el país se propone garantizar una educación inclusiva, equitativa de calidad al promover novedosas oportunidades de aprendizaje para los educandos. Así, constituye un imperativo la preparación de cuadros en los diferentes niveles de la educación cubana, que en el caso específico de la Educación Secundaria Básica, dicha preparación constituye un reto porque en este nivel deben materializarse las aspiraciones de la sociedad actual, al desarrollar sentimientos, convicciones, correctos hábitos de convivencia, salud física y mental. Marca entonces el espacio ideal para la formación humanista del educando que interacciona con el medio, que se retroalimenta de todo lo que le rodea y logra proyectar su futuro.

De este modo, los directivos educacionales junto a las familias deben establecer relaciones para concretar aspectos necesarios en la educación y formación del educando. Para materializar este vínculo se hace necesario llegar hasta cada familia, tratando de vincularla con todos los procesos educativos. La misión de una institución educativa que pertenezca a un sistema como el cubano, es llegar a todos, contar con todos e integrarlos a todos los procesos.

De igual forma, los cambios que se aspiran, se ajustan al desarrollo cultural de la sociedad cubana y a la búsqueda de mecanismos de autorregulación del proceso educativo. En las instituciones educativas se han de potenciar vías para que los educandos se formen más plenos, libres, autorrealizados y autodeterminados, lo que contribuye a que la familia como parte de la sociedad se sienta más implicada en las transformaciones.

He ahí la necesaria participación de los diferentes agentes educativos, al socializar las aspiraciones de la sociedad como requiere el momento histórico que vivimos. La conducción de los nuevos cambios logra forjar la sociedad. Por lo que los directivos juegan un papel fundamental en su construcción; ejercen su influencia en el ser humano al formar la base objetiva del proceso de dirección desde la Educación Secundaria Básica.

El papel de la institución educativa abierta a la comunidad y como vía para involucrar desde los contextos específicos a la sociedad en las gestiones educativas e instructivas de los educandos, es un fenómeno social que está relacionado íntimamente con aspectos esenciales de la vida del hombre en la sociedad. Mediante ella, el individuo se apropia de la cultura y logra la asimilación y la objetivación de los contenidos socialmente válidos.

La familia y la escuela son las primeras instituciones que inician la socialización del ser humano, ambas tienen entre sus características, estar abiertas a las influencias recíprocas y cooperar entre sí. Es por ello que constituye una prioridad, la preparación de los directivos educacionales para lograr un adecuado vínculo entre la institución educativa, la familia y la comunidad. De esta manera las estructuras de dirección desempeñarán un rol esencial en la conducción de los cambios socioculturales.

Son innegables los logros alcanzados por Cuba, en la esfera educacional durante todos estos años; no obstante, ello no significa que estos resultados se correspondan plenamente con las actuales demandas de la sociedad. El desarrollo del proceso

revolucionario cubana aparejado al avance científico-técnico determina grandes cambios en el ámbito social e impone un reto a las instituciones educativas que no pueden estar marginadas de la realidad de un mundo caracterizado por una aguda lucha ideológica y constantes transformaciones.

De ahí que el papel desempeñado por los directivos educacionales sea fundamental para fortalecer la política educacional. En consecuencia, todos los esfuerzos y voluntades estarán en función de lograr mejores resultados en este ámbito, de manera que se cumpla con el fin de la educación cubana, de formar educandos con valores, que se identifiquen con su nacionalidad y con el proyecto político-social que vela por su aprendizaje y la inclusión de todos.

Es por ello que, desde la función de organizar, planificar, evaluar y controlar el proceso educativo en su integridad, se concreta un diseño de actividades proyectadas desde el Consejo de Dirección para vincular los agentes y las agencias socializadoras con las instituciones educativas, por ende, con la comunidad. Todas estas entidades tienen una repercusión subjetiva en cada uno de sus integrantes y hace énfasis en el modo de actuar de los educandos. Por este motivo, también las instituciones educativas deberán involucrarse y no podrán actuar como agentes aislados.

Si bien se reconoce la intensa labor realizada en aras de fortalecer el vínculo entre las instituciones educativas, las familias y la comunidad que le rodea, aún son insuficientes los logros alcanzados en este aspecto, en particular, en el contexto de la Educación Secundaria Básica. Razones por las cuales, se proponen talleres que garantizan la preparación de los directivos de este nivel educativo.

### **Fundamentos de los Talleres de preparación a los directivos de la Educación Secundaria Básica**

Las características de los talleres para preparar a los directivos en el vínculo institución educativa–familia-comunidad, deben partir de corroborar el nivel de conocimiento que estos poseen de la temática en cuestión, que incluye el dominio de las potencialidades de la comunidad, nivel de contextualización sobre el vínculo institución educativa-familia-comunidad, nivel de sentido de pertenencia, así como el nivel de competencia para la toma de decisiones. Se selecciona el taller como forma de organización por:

(...) las posibilidades que ofrece para contribuir a la preparación de los sujetos desde un rol protagónico, si se tiene en cuenta que propicia el debate, la discusión y el análisis colectivo desde posiciones diversas. La consideración anterior y las posibilidades del taller para lograr el vínculo de la teoría con la práctica, lo convierten en una importante alternativa en la solución del problema que se aborda en esta investigación. (Hernández, Cubillas y Padrón, 2021, p. 23)

De igual forma, los talleres parten del elemento motivacional, al indagar el nivel de socialización de la información, así como el nivel de vinculación de la institución educativa con la familia y la comunidad. De esta manera, se conoce la motivación existente en la figura del directivo para materializar el vínculo.

Se asume entonces, que lo cognitivo implica aprender del medio que nos rodea; comunicarse con los demás de acuerdo con lo heredado culturalmente, lo cual se adquiere durante las relaciones de subordinación entre dirigentes y dirigidos y que se concreta en la transmisión de saberes. Lo integran las competencias cognitivas,

comunicativas y sociocultural, influye además lo participativo. De esta forma se dominan las estructuras de la actuación sociocultural de los individuos.

De acuerdo con el principio de la dialéctica del análisis histórico-concreto, se asume la preparación a directivos como un proceso históricamente determinado, condicionado por un conjunto de factores que interactúan y se determinan en forma concreta, en cada momento de su ejecución. Esta característica exige que la implementación del sistema de talleres propuesto, permita preparar a los directivos para que desempeñen sus funciones como lo demanda la sociedad de estos tiempos, en correspondencia con las políticas del Estado y del Sistema Nacional de Educación.

Los talleres para preparar a los directivos educacionales contribuyen al logro de una dirección participativa en todos los procesos de las instituciones. Pues condicionan que se desarrollen, en los directivos, las características identificadas para cumplir con sus funciones. Es decir, el desarrollo de lo cognitivo y lo motivacional con una visión de futuro, estimula la participación y el protagonismo. La estimulación a lo cognitivo y a lo motivacional implica lo protagónico, lo cual requiere de un carácter contextualizado, flexible, personalizado y psicológico del directivo.

El objetivo esencial de los talleres consiste en: preparar a los directivos para fortalecer el vínculo institución educativa-familia-comunidad con una dirección educacional más participativa, comunicación asertiva y mayor protagonismo de los agentes y agencias socializadoras en el contexto escolar.

### **Propuesta de talleres para la preparación de los directivos educacionales en el vínculo institución educativa-familia-comunidad**

Contexto social en el que se inserta la propuesta: los talleres para preparar a los directivos se insertan en los requerimientos para cumplir con el III Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación (en lo adelante SNE), sustentado teóricamente en la esencia de la dirección científica en la educación, por tal motivo, se necesita de un directivo competente capaz de desempeñar exitosamente sus funciones y tareas sociales.

Taller # 1. Importancia del vínculo institución educativa-familia-comunidad en el marco del III Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación.

Objetivo: destacar la importancia de vincular las instituciones educativas apoyadas de las familias y el trabajo con las comunidades, mediante la implementación de lo estipulado en el III Perfeccionamiento del SNE.

Se inicia el taller con una actividad práctica donde el facilitador les repartirá a los participantes una hoja de papel para que sitúen en el centro el nombre de las instituciones educativas de cada uno. Luego se les orientará que doblen la hoja a la mitad en varias partes que se forme un cono. Se le indica que la coloquen en un lado de la mesa para continuar con la actividad.

Se les preguntarán sobre lo indicado en el III Perfeccionamiento con respecto al tema abordado. En el transcurso de las preguntas, el facilitador, se apoyará de la pizarra como medio para formar una figura que represente un sol a través de las respuestas de los directivos. De esta manera queda un espacio en el centro de la figura.

Para concluir, se les preguntará quién lo ocuparía para cumplir con lo que aspira la sociedad cubana. Se escucharán las respuestas y se indicará abrir la hoja de papel antes doblada, de manera tal, que quede completada y conformada la figura de la pizarra. Lo antes desarrollado quedará para la memoria del grupo a través del relator durante el desarrollo del taller, de igual forma, se destacará la participación más significativa.

Taller # 2. Propuestas de acciones para vincular las instituciones educativas con la familia y la comunidad.

Objetivo: desarrollar acciones para facilitar el vínculo entre las instituciones educativas con las familias y la comunidad.

Se inicia el taller mediante la visualización de actividades desarrolladas por promotores culturales en las comunidades. El facilitador preguntará ¿qué acciones pueden desarrollar los directivos presentes para lograr insertar sus instituciones en las comunidades? De esta manera, se dirige el debate para significar el valor de la escuela en la comunidad, al cumplir con lo que se aspira, que las instituciones educacionales sean el centro cultural más importante de la comunidad.

Se escucharán los criterios y luego se les orientará que planteen, cómo desearían que fueran sus instituciones, cuál es el papel del directivo al frente de la comunidad escolar, así como qué metas se plantea a largo, mediano y corto plazo. Se indicará que expresen según su creatividad, en relación con el contexto de su escuela y su entorno social, el modelo de la institución y los elementos que consideren de prioridad. Además de cómo sería su actuación como directivo como líder del proceso.

Con la misma dinámica se invitan a los participantes a un intercambio de experiencias en términos vivenciales, se les pide que valoren cómo lo hacen y cómo desean lograrlo. Se observará el papel que ellos asumen y su compromiso como directivo al frente del proceso de dirección. Se tomarán criterios del grupo para dar cierre de la actividad, los mismos servirán para elaborar en conjunto las acciones en favor de vincular las instituciones educativas con las familias y la comunidad. De esta forma quedará en la memoria de los participantes los aspectos más significativos y criterios a tomar en cuenta en su trabajo diario.

Taller # 3. La motivación como eje esencial para lograr que sea la institución educativa el centro cultural más importante de la comunidad.

Objetivo: lograr motivar a los directivos en aras de cumplir con la aspiración de que sean las instituciones educativas el centro cultural más importante de la comunidad.

Se iniciará el taller con la presentación de un video de la canción “Mi casa.cu”, del autor Tony Ávila. Luego se orientará por parte del facilitador, la interpretación de la misma en correspondencia con el contexto actual y de sus instituciones educativas. Enfatizar que en la medida que se involucren como entes activos y se sientan parte, se logrará un alcance positivo generado por la motivación. De esta manera, los resultados serán muy positivos, no solo para el directivo moderno, sino para todos aquellos miembros que están plenamente identificados como un grupo de trabajo comprometido para conducir a las instituciones educativas hacia el éxito y cumplimiento de su misión. Destacar que se deben tomar decisiones para su mejor implementación desde cada institución.

Se les indicará que formen parejas de acuerdo con sus preferencias. Luego el facilitador le repartirá hojas de trabajo para realizar un ejercicio sobre lo deseado, a partir del contexto en que están situadas sus instituciones para que se fortalezcan las relaciones con las familias y la comunidad como parte de una dinámica grupal. Para ello se les dará un tiempo de cinco minutos. Al final se intercambiarán los papeles con la pareja y se pasará a darle lectura de los mismos.

Como parte del ejercicio se escucharán las respuestas y se les pedirán desde sus vivencias en las instituciones, algunas alternativas para solucionar las demandas de los compañeros presentes en el taller. Posteriormente se le sugerirán algunas preguntas para la reflexión:

¿Cómo se sintió con esta actividad? ¿Fue consecuente con sus pedidos?, ¿Qué reacción obtuvo de su compañero cuando le reveló sus criterios y puntos fuertes? ¿Le interesaron las respuestas de su pareja?

Para el cierre de la actividad se les orientará que con una palabra escriban su apreciación, la cual refleje su opinión. Las valoraciones dadas se sistematizarán para llegar a una opinión colectiva sobre el taller desarrollado.

Taller # 4. La dirección participativa a través de las relaciones interpersonales entre las instituciones educativas, las familias y la comunidad.

Objetivo: definir los conceptos de dirección participativa que favorezcan la reflexión en el contexto actual y en el de la comunidad escolar para dar respuesta a los requerimientos de la educación cubana.

Se iniciará la actividad con una pregunta por parte del facilitador relacionada con: ¿Qué entienden por dirección participativa? ¿Cómo son las relaciones interpersonales entre las familias de los educandos y la institución educativa? Se escucharán las respuestas y se les repartirá hojas de papel para que reflejen su participación en las actividades desarrolladas en las comunidades.

En relación con el tema, se les indicará que les den lectura a lo escrito. Luego, se les explica por parte del facilitador que las instituciones educativas son un eje integrador, es decir, un eslabón de engranaje para unir todo lo que acontece a su alrededor y de esta forma influir en la transformación del medio con la figura del directivo al frente de los procesos como guía, el cual tiene la función social de vincular su institución con el medio que le rodea.

Para dar por concluido el taller, se les pedirá a los participantes que realicen una técnica de autoevaluación donde ellos mismos puedan medir sus propios procesos de aprendizaje a través de un cuestionario para la autoevaluación: ¿Qué significado tiene para usted la dirección participativa? Y ¿Cómo influyen las relaciones interpersonales en el cumplimiento de sus funciones?

### **Principales resultados de la implementación de los talleres**

La experiencia se desarrolla con los directivos de las instituciones de la Educación Secundaria Básica del municipio de Puerto Padre. Desde la implementación de los talleres se intencionan acciones dirigidas a elevar la actividad cognitiva y motivacional en cada uno de ellos.

Se cuenta con fortalezas que favorecen el logro de transformaciones en los directivos y en sus instituciones educativas. Se destaca su responsabilidad, el compromiso para enfrentar los retos en el proceso de su formación, la disciplina, el interés por aprender algo nuevo para darle solución a sus insuficiencias desde el proceso de dirección.

Se debe señalar que otro aspecto positivo es, que una de las autoras cuenta con experiencia de los temas a tratar en los talleres por ocupar cargos de dirección en una institución. En este sentido, se facilita la interacción sistemática y la aplicación de los talleres.

La valoración crítica de la implementación del sistema se describe a continuación.

Preparación de las condiciones previas.

Se aplicaron los instrumentos que conforman el diagnóstico a los directivos en el que se identificaron potencialidades y limitaciones con respecto al nivel de preparación para vincular sus instituciones educativas con las familias y la comunidad. Se destaca que:

Mostraron incentivo por prepararse con herramientas teóricas y prácticas para consolidar el vínculo de sus instituciones desde el proceso de dirección.

Manifestaron limitaciones en la preparación con respecto al fortalecimiento del vínculo esperado entre los agentes y agencias socializadoras.

Señalaron que es limitada la preparación que reciben en torno a lo estipulado en el III Perfeccionamiento del SNE, para desarrollar un proceso de dirección con eficiencia y eficacia en el contexto en el que se desempeñan.

Como resultado de la realización de los talleres se derivaron intercambios y reflexiones sobre la importancia del conocimiento y puesta en práctica de la necesidad de vincular las instituciones educativas con las familias y la comunidad. Desde esta perspectiva, los directivos consideraron la pertinencia de profundizar más en la temática para lograr transformaciones en el desarrollo de un proceso de dirección contextualizado y con características participativas.

De esta manera, los directivos reconocieron que resulta significativo dominar el contenido filosófico desde las exigencias de sus cargos de dirección, para mantener una correcta preparación, al permitirles comprender las categorías, conceptos, principios, leyes y teorías que se manifiestan. Plantearon sus criterios para comprobar si es adecuada o no la vía seleccionada en las reflexiones realizadas.

El método empleado para ello contó con tres fases:

En la primera fase se organizaron los talleres con la presencia de los ocho directivos. Dentro de este orden se tuvo en cuenta la experiencia en cargos de dirección y sus funciones en la comunidad, así como la preparación teórico-metodológica que poseen. De este modo se favorece mediante el intercambio y el debate colectivo la propuesta a desarrollar. Se determinó la cantidad de talleres a realizar y se establecieron los siguientes pasos: el orden, fecha y lugar.

En la segunda fase, se comenzó con el desarrollo de los talleres. Se trabajó con los documentos normativos, sus componentes e interrelaciones con el tema. Se

desarrollaron estrategias de búsqueda y trabajo con fuentes, interpretación de los resultados, comparación y valoración de situaciones desde cada institución.

Se aplicaron dinámicas grupales a fin de lograr una dirección participativa y relaciones interpersonales entre los participantes desde sus experiencias al socializar lo que acontece en cada una de sus instituciones. Se registraron todos los razonamientos realizados por los directivos con las propuestas de sugerencias, así como los señalamientos.

De acuerdo con lo anterior, para perfeccionar el sistema, al finalizar cada taller se analizaron y resumieron las ideas esenciales, así como los juicios emitidos a través de la exposición de las investigadoras. Posteriormente los directivos se mostraron motivados por lo aprendido y sacaron lecturas para la vida, desde sus experiencias con las familias y la comunidad.

En la tercera fase, se realizó un análisis de las valoraciones de cada directivo, a través de la síntesis. De igual manera se precisó los aspectos que se destacaron por su importancia, los cuales deben ser considerados para perfeccionar el sistema y de esta forma rediseñarlo.

Se desarrollaron talleres con la participación de directivos pertenecientes a las ocho Secundarias Básicas del municipio de Puerto Padre en Las Tunas. Las actividades realizadas fueron dirigidas a fortalecer la preparación en aras de lograr un adecuado vínculo entre las instituciones educativas, las familias y la comunidad.

De igual manera se profundizó en la indagación teórica realizada, así como en los aportes más significativos del pensamiento filosófico, vinculados con la preparación a directivos educacionales. Se precisó en la comprensión de lo más significativo dentro de los fundamentos teóricos para desarrollar el proceso de dirección educacional.

Se destaca como positivo la implementación de los talleres, con sus etapas y procedimientos en la preparación de los directivos. Además de las vivencias de las autoras durante la implementación de la propuesta, así como las expectativas de los directivos en su preparación para fortalecer el vínculo entre las instituciones educativas, las familias y la comunidad, en el proceso de dirección.

## **CONCLUSIONES**

En relación con lo anterior, es importante referir la necesidad ante la sociedad de preparar un directivo de acuerdo con estos tiempos. La tarea es ardua pero se hace necesario una figura desde las instituciones que respondan con lo que necesita el país, en aras de lograr un adecuado vínculo. Cumplir con sus funciones desde el proceso de dirección educacional en la Educación Secundaria Básica, por ende, con la política educacional, consciente del momento histórico que le ha tocado vivir.

Se logró la transformación del contexto en que interactúan, mediante una adecuada comunicación entre sus subordinados. En este sentido, se destaca la importancia de la implementación de los talleres con vista a una mejor preparación para cumplir con las exigencias actuales. La concepción de los talleres contribuyó a fortalecer el rol social de los directivos, así como el proceso de dirección educacional.

Como positivo se destaca el compromiso y la participación de los directivos en aras de prepararse para dirigir el proceso de dirección visto desde las relaciones de coordinación que se establecen. Además, la motivación en todo momento por conocer algo nuevo, innovador, desde la preparación para hacerlo sistemático y factible en sus instituciones.

## REFERENCIAS

- Asamblea Nacional Poder Popular. (2019). Constitución de la República de Cuba. *Gaceta Oficial de la República de Cuba* No.5. Extraordinaria. [Archivo PDF]. <http://www.gacetaoficial.gob.cu/>
- Hernández, E.L., Cubillas, F. y Padrón, A. (2022). Talleres metodológicos para la superación profesional en la aplicación de metodologías activas desde las TIC. *Revista Luz*, 21(2), 19-28. Recuperado de <https://luz.uho.edu.cu/index.php/luz/article/view/1173>
- Navarro, S., Valle, A., García, S. y Juanes, I. (2021). *La investigación sobre el III Perfeccionamiento Educativo en Cuba. Apuntes*. La Habana: MINED. Recuperado de: <https://www.mined.gob.cu/wp-content/uploads/2021/10/investigacion-3-3perfeccionamiento.pdf>
- Noda, M., Ávila, J., e Hijuelos, N. (febrero de 2022). Discurso de Apertura: Calidad de la preparación posgraduada de los directivos en tiempos de COVID-19. En J. Saborido [Presidencia]. *Congreso Universidad 2022*. Palacio de Convenciones, La Habana, Cuba.
- Organización de Naciones Unidas-CEPAL (2018). *Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe*. (LC/G.2681-P/. Rev.3). ONU-CEPAL: Santiago
- Partido Comunista de Cuba (2021). Documentos del *VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba: Conceptualización del Modelo Económico Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026. Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de desarrollo socialista*. La Habana: Editora Empresa de Artes Gráficas Federico Engels. Recuperado de: <http://media.cubadebate.cu/wpcontent/uploads/2020/07/PDF-321.pdf>

## **VALORACIÓN DE LAS TENDENCIAS HISTÓRICAS DE LA FORMACIÓN JURÍDICA DE LOS ESTUDIANTES DE LA CARRERA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

### **ASSESSMENT OF HISTORICAL TRENDS IN THE LEGAL EDUCATION OF ACCOUNTING AND FINANCE UNDERGRADUATE STUDENTS**

Odiza Leyva Santiesteban, [odizals@ult.edu.cu](mailto:odizals@ult.edu.cu)

Belisario Tomas Cedeño García, [belisariocg@ult.edu.cu](mailto:belisariocg@ult.edu.cu)

Danilo Arquímedes Quiñones Reyna, [danilogr@ult.edu.cu](mailto:danilogr@ult.edu.cu)

#### **RESUMEN**

El presente artículo presenta un estudio de las tendencias históricas de la formación jurídica en la formación de pregrado de los estudiantes de la carrera de Contabilidad y Finanzas, donde prevaleció la aplicación de los métodos: revisión documental, histórico-lógico y análisis-síntesis que permitieron establecer las etapas para la sistematización de los antecedentes históricos de la formación jurídica en la referida carrera. El diagnóstico realizado reveló que durante el proceso de formación de pregrado de los estudiantes de la carrera de Contabilidad y Finanzas el componente jurídico ha transitado desde una perspectiva normativista hasta la inclusión del contenido jurídico para la formación jurídica con el perfeccionamiento de su modelo de formación, sin embargo, es necesario perfeccionar las relaciones que se dan entorno al contenido jurídico desde la integración de lo académico, laboral, investigativo y extensionista.

**PALABRAS CLAVE:** formación jurídica, formación de pregrado, inicial, contenido jurídico.

#### **ABSTRACT**

This article presents a study of the historical trends of legal education in the undergraduate training of students of Accounting and Finance, where the application of the following methods prevailed: documentary review, historical-logical and analysis-synthesis that allowed establishing the stages for the systematization of the historical background of legal education in the referred career. The diagnosis carried out revealed that during the process of undergraduate training of students in the Accounting and Finance career, the legal component has moved from a normativist perspective to the inclusion of legal content for legal training with the improvement of its training model, however, it is necessary to improve the relationships that occur around the legal content from the integration of academic, labor, research and extension.

**KEY WORDS:** legal training, undergraduate training, initial, legal content.

#### **INTRODUCCIÓN**

La Universidad cubana en la actualidad, está encargada de impulsar el desarrollo del país a través de la gestión de la ciencia y la innovación. Además debe cumplir con la misión social de formar profesionales integrales, competentes, con firmeza político ideológica y comprometidos con la Revolución, que satisfagan la demanda de graduados para el desarrollo económico y social de cada territorio. Lo anterior, implica el fortalecimiento de la formación integral de los estudiantes, para alcanzar un desarrollo profesional con responsabilidad ética, social y ambiental, con eficiente

desempeño profesional, portador de cualidades y valores que le permitan conjugar los intereses personales con los de la sociedad, a partir de su participación, de manera activa, crítica y constructiva en el desarrollo en correspondencia con las exigencias económicas, políticas y sociales del país.

En la Conferencia Inaugural del 12mo Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2020, el Ministro de Educación, expresó:

La Universidad existe en la sociedad, por la sociedad y para la sociedad. Es parte de ella por lo tanto tributará siempre a garantizar, en primer lugar, el interés social, el cual, en la educación, radica en lograr gradualmente el acceso pleno, formando profesionales capaces y comprometidos con su patria (Saborido, 2020, p.8).

Lo anterior, refiere la fortaleza de cada universidad cubana al estar integrada en un sistema de Educación Superior que se expresa en planes de estudio consensuados entre todos, la modernización científica y la formación docente, desarrolladas sobre bases de la cooperación.

El proceso de formación de pregrado de los profesionales de la carrera de Contabilidad y Finanzas en la actualidad, demanda de una constante innovación, creación y transformación para dar respuesta a los cambios que se realizan en la economía, para enfrentar los retos en el mundo y particularmente en Cuba, lo cual requiere de un profesional integralmente formado.

La Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de desarrollo socialista (PCC, 2016); deja explícito las principales transformaciones que fundamentan la actualización del Modelo, donde se resalta la consolidación del papel de las universidades en la formación y superación de profesionales competentes, comprometidos con los valores de la sociedad socialista y el fortalecimiento de las relaciones con los centros científicos. Asimismo, concibe la consolidación y el enriquecimiento de los valores de la sociedad. En consecuencia, la investigación es coherente con estos preceptos y contribuye a su materialización.

En el actual contexto cubano, el Licenciado en Contabilidad y Finanzas debe estar preparado para resolver problemas del ejercicio de la profesión, en correspondencia con las transformaciones emanadas de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026 (ANPP, 2021), en un entorno que promueve mayor grado de descentralización en la toma de decisiones, con un espacio creciente a las nuevas formas de gestión, regidas por la oferta y la demanda, que en consecuencia actúan con la propiedad estatal, responsable de preservar el carácter planificado de la economía.

Este profesional contiene en su objeto de trabajo:

(...) la información generada por las organizaciones sobre la utilización de sus recursos, tanto con fines de presupuesto como de comportamiento real; vinculada con las normas vigentes de contabilidad o auditoría, con el fisco y la tributación, así como con el comportamiento de los mercados financieros y de variables financiera (Ministerio de Educación Superior, 2017, p. 4).

Ello requiere, de un profesional que además de tener preparación y dominio para desarrollar el ciclo de la contabilidad, debe estar instruido en el ámbito jurídico, lo que

implica dominar e interpretar la normativa vigente y apropiarse de valores y cualidades que le permitan un desempeño honorable, que responda a los intereses de la sociedad. Es decir, un profesional consecuente con el Derecho, desde su carácter normativo, axiológico, ético y social concebido en unidad indisoluble.

El intercambio con estudiantes, profesores, empleadores, el análisis del colectivo de la disciplina, del año académico, la revisión de documentos, la participación en actividades prácticas, unido a la experiencia de la autora como profesora de la asignatura Normas Cubanas de Contabilidad (NCC); permitió comprobar que en los estudiantes de la carrera de Contabilidad y Finanzas en la Universidad de Las Tunas se manifiestan insuficiencias asociadas a:

- Registrar los hechos económicos sin el uso y consulta de la normativa como recurso legal.
- Ejecución de tareas para la solución de problemas profesionales en la práctica laboral sin consultar el Manual de procedimientos y las NCC.
- La trascendencia que entraña el cumplimiento de la normativa jurídica y la apropiación de valores para solucionar problemas profesionales.

Estas insuficiencias revelan que persisten fisuras en la formación jurídica que necesitan los estudiantes. En los estudios precedentes realizados, se identifica una contradicción que se manifiesta entre las exigencias del Modelo del Profesional de la carrera de Contabilidad y Finanzas, relacionadas con el uso de las normas vigentes de la contabilidad para cumplir con su encargo social y la insuficiente formación jurídica alcanzada por los estudiantes al respecto. Con el objetivo de solucionar esta contradicción se propone analizar el comportamiento histórico de la formación jurídica de los estudiantes de la carrera de Contabilidad y Finanzas en formación inicial.

Para el estudio se utilizaron métodos del nivel teórico, tales como: análisis-síntesis e inducción-deducción para establecer las relaciones lógicas; prevaleció el histórico-lógico en la determinación de los antecedentes del objeto y campo de acción y la sistematización teórica de resultados científicos relacionados con la formación jurídica durante la formación de pregrado en los estudiantes de la carrera. Se utilizaron además métodos del nivel empírico: entrevistas a profesores y directivos de las organizaciones y encuesta a estudiantes para recopilar información sobre la formación jurídica.

El método histórico-lógico para el estudio de la formación jurídica en la formación inicial de los estudiantes de la carrera de Contabilidad y Finanzas, permitió la determinación de los antecedentes, las principales tendencias y complementar la cronología de los hechos con sus singularidades lógicas, a partir de determinar de manera previa un criterio para establecer las etapas y definir aspectos precisos para la sistematización de los antecedentes históricos en cada una de ellas. Ello permitió organizar el análisis de la formación de contadores a partir de los antecedentes en Cuba, el contexto social, histórico, económico, político, su evolución, los contenidos esenciales de los planes de estudio con sus modificaciones progresivas y el análisis en cada generación de planes de estudio de los enfoques predominantes para el tratamiento al contenido jurídico.

## **Antecedentes históricos de la formación de contadores en Cuba**

La formación de profesionales de la Ciencias Contables y Financieras en Cuba tiene sus inicios en 1927, cuando en la Universidad de La Habana se creó la Escuela Superior de Ciencias Comerciales. Desde sus orígenes, se caracterizó por una alta calificación, siendo reconocida por las diferentes asociaciones profesionales nacionales e internacionales. En el año 1967 se cierra esta escuela, donde los estudios contables y financieros quedaron limitados a la carrera de Control Económico y a la Licenciatura en Economía con una especialidad de Contabilidad. A lo largo de estos años, la formación profesional de contadores y financistas ha tenido importantes transformaciones que han obedecido al contexto económico, político y social de cada momento histórico. (MES, 2017)

El estudio de las transformaciones de la carrera Licenciatura en Contabilidad y Finanzas en Cuba se desarrolló teniendo como fuentes primarias los planes de estudio, las diferentes versiones del Modelo del Profesional, informes elaborados por la Comisión Nacional de Carrera, materiales elaborados para la defensa pública del Plan “E”, programas de disciplinas y asignaturas, informes de evaluaciones externas e investigaciones desarrolladas por Jiménez (2004), Montesino (2006), Velázquez (2014), Rey (2014), Valera (2016) y Martínez (2021). Se tuvo en cuenta, además, el documento metodológico del MES “Caracterización de la carrera Licenciatura en Contabilidad y Finanzas”.

El punto de partida para el estudio histórico es el año 1977, con el inicio del Plan de Estudio A (MES, 1977), donde se retoma la formación del profesional de la Contabilidad y las Finanzas, a raíz de creado el Ministerio de Educación Superior. Este Plan de Estudio es consecuente con las indicaciones y resoluciones emanadas del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba de 1975.

### **Análisis por etapas de la formación jurídica de los estudiantes de la carrera de Contabilidad y Finanzas en formación inicial**

Se considera como criterio para determinar las etapas: las transformaciones en la formación profesional de los estudiantes de la carrera de Contabilidad y Finanzas con énfasis en el enfoque jurídico. Las etapas son:

- Primera etapa (1977-1991). Adecuaciones de la formación del licenciado en Contabilidad y Finanzas a partir de los cambios socioeconómicos y su influencia en el campo jurídico.
- Segunda etapa (1992-2005). La Contabilidad como disciplina atendiendo a la enseñanza de la misma como ciencia y su relación con el Derecho.
- Tercera etapa (2006-2023). La formación del Licenciado en Contabilidad y Finanzas bajo concepciones de la Estrategia Curricular Jurídica.

Aspectos para la sistematización de los antecedentes históricos por etapas:

- Manifestaciones de los componentes del proceso de formación inicial de los estudiantes de la carrera de Contabilidad y Finanzas.
- Tratamiento pedagógico a los contenidos que contribuyen a la formación jurídica en los diferentes planes de estudio.

Primera etapa (1977-1991) Adecuaciones de la formación del Licenciado en Contabilidad y Finanzas a partir de los cambios socioeconómicos y su influencia en el campo jurídico.

Esta etapa se caracterizó por:

- La concepción de los contenidos de los planes de estudio, en correspondencia con las condiciones económicas del país, le imponen un carácter técnico, con un enfoque asignaturista.
- Predominio de métodos de enseñanza reproductiva, que limitan el tratamiento con carácter instructivo, educativo y desarrollador en el proceso de formación de este profesional.
- Se incorporó la asignatura de Legislación Económica, pero a la misma le faltó el vínculo con el componente laboral y la integración con el resto de las asignaturas del ejercicio de la profesión.
- La práctica laboral de la profesión, tenía una concepción limitada, con predominio en los años terminales, para familiarizar a los estudiantes con las esferas de actuación y la actualización de algunos contenidos, lo que limita su formación integral.

Segunda etapa (1992-2005). La Contabilidad como disciplina atendiendo a la enseñanza de la misma como ciencia y su relación con el Derecho.

Se destacan como elementos significativos de esta etapa:

- La actualización de los contenidos de los planes de estudio se realiza bajo la concepción de la contabilidad como disciplina, la que se diseña, acorde a los PCGA.
- Se reconoce la importancia de la disciplina de Derecho, siendo limitado el carácter interdisciplinar, básicamente con la disciplina Contabilidad y el componente laboral.
- Se incluye en el plan de estudios la Disciplina Principal Integradora, lo que significa el incremento del tiempo concedido a la práctica preprofesional en cada año académico, pero no se logra la articulación con las exigencias formativas del contenido de las asignaturas de la disciplina de Derecho.
- Se concibe un profesional de las Ciencias Contables y Financieras altamente competitivo, sin embargo, prevalece la concepción de formar en el estudiante habilidades profesionales, sin tener en cuenta el carácter integrador del desempeño para solucionar los problemas profesionales.
- Las modificaciones realizadas a los planes de estudios no fueron suficientes para potenciar la formación jurídica de los estudiantes, en correspondencia con la reorientación de la Contabilidad en el entorno empresarial.

Tercera etapa (2006 - 2023). La formación del Licenciado en Contabilidad y Finanzas bajo concepciones de la Estrategia Curricular jurídica para el fortalecimiento de la conciencia jurídica.

Esta etapa se caracterizó por:

- El fortalecimiento de la disciplina principal integradora con un mayor carácter investigativo-laboral para dar respuesta a los problemas profesionales en los diferentes campos de actuación.
- Reconocimiento de la importancia de la educación y conciencia jurídica.
- Concepción de la Estrategia Jurídica para estimular una conducta cívica que constituya la expresión de la formación de valores en los estudiantes.
- No se logra la integración de la disciplina de Derecho, la Estrategia Jurídica, la disciplina Contabilidad al componente laboral-investigativo y extensionista.

Este comportamiento de la formación jurídica por etapas durante la formación de pregrado de los estudiantes de Contabilidad y Finanzas, permitió arribar a las siguientes tendencias, a partir del estudio histórico realizado:

- En el proceso de formación del estudiante de la carrera de Contabilidad y Finanzas se transita del carácter técnico, con enfoque por asignaturas estratificadas y de la enseñanza reproductiva, a la concepción disciplinar en la que se favorece la formación jurídica, aún cuando falta la articulación suficiente de los contenidos de las disciplinas Contabilidad y Derecho y su vínculo con el componente laboral.
- En el proceso de formación del estudiante de la carrera de Contabilidad y Finanzas se transita del reconocimiento de la formación jurídica, a la intención desde el diseño curricular con la puesta en práctica de la Estrategia Jurídica y la inclusión de la asignatura optativa Normas Cubanas de Contabilidad, sin la suficiente interrelación con el componente laboral-investigativo y extensionista.

De esta manera, el estudio histórico presentado reveló que el proceso de formación de pregrado de los estudiantes de la carrera de Contabilidad y Finanzas se ha fortalecido con el perfeccionamiento del Modelo del profesional del Plan de Estudios E, a partir del fortalecimiento integrado de sus componentes y la inclusión del contenido jurídico que fortalece su formación jurídica. Sin embargo, es necesario perfeccionar las relaciones que se dan desde la integración del contenido jurídico a lo académico, laboral, investigativo y extensionista.

Se demostró además, que el proceso de formación del estudiante de esta carrera en todas las etapas ha transitado, concibiendo el componente jurídico, desde una perspectiva normativista; lo cual revela una insuficiencia epistémica que justifica la actualidad y pertinencia de esta investigación.

## **CONCLUSIONES**

Cuando se analiza la evolución histórica de la formación de estos profesionales en Cuba, iniciada en el año 1927, se aprecia como a lo largo de estos años se realizaron importantes transformaciones que obedecen al contexto económico, político y social de

cada momento histórico, en todos los casos se busca el perfeccionamiento de las generaciones de planes de estudios atemperadas a los cambios que se iban operando en la economía y con la finalidad de formar un profesional capaz de dar solución a los problemas de la economía cubana.

El criterio de periodización, los aspectos para la sistematización de los antecedentes históricos y las etapas propuestas, fueron esenciales para determinar la necesidad de darle tratamiento a la formación jurídica en la carrera de Contabilidad y Finanzas, desde el enfoque interdisciplinar y la concepción del componente jurídico desde su dimensión normativa, axiológica y social en unidad indisoluble.

## REFERENCIAS

- Asamblea Nacional del Poder Popular. (2021). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026*. La Habana: Consejo de Estado.
- Jiménez, M. (2004). *La formación de valores en la carrera de Contabilidad y Finanzas* [tesis doctoral inédita]. Universidad de Ciego de Ávila. Ciego de Ávila, Cuba.
- Martínez, H. (2021). *La toma de decisiones económicas en el proceso de formación de los profesionales de Licenciatura en Economía* [tesis doctoral inédita]. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Holguín, Cuba
- Montesino, D. (2006). *Modelo de diseño curricular de formación profesional del contador-auditor* [tesis doctoral inédita]. Universidad de Oriente, Santiago de Cuba. Cuba.
- Partido Comunista de Cuba. (2016). *Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista*. La Habana: Consejo de Estado.
- Rey, L. (2014). *La formación de las competencias profesionales del auditor en los estudiantes de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas* [tesis doctoral inédita]. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín, Cuba.
- Ministerio de Educación Superior (1977). *Plan de Estudios "A". Carrera Contabilidad y Finanzas*. La Habana: Autor.
- Ministerio de Educación Superior. (2017). *Modelo del Profesional. Plan de Estudios "E". Carrera Contabilidad y Finanzas*. La Habana: Autor.
- Saborido, J.R. (2020). Conferencia Inaugural. Universidad y Desarrollo Sostenible. Visión desde Cuba. [Ministro]. *12do. Congreso Internacional de Educación Superior "Universidad 2020"*. La Habana: Educación Cubana.
- Velázquez, R. (2014). *Metodología para la formación de habilidades gerenciales en los estudiantes de la carrera de Economía* [tesis doctoral inédita]. Universidad V. Ilich Lenin. Las Tunas, Cuba.
- Valera, L. (2016). *La formación de competencias profesionales en los estudiantes de la carrera Licenciatura en Contabilidad y Finanzas* [tesis doctoral inédita]. Universidad de Las Tunas. Las Tunas, Cuba.

## **BASE DE DATOS PARA LA SOCIALIZACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE LA TAREA VIDA EN LAS TUNAS (BD-TVIDA)**

## **DATABASE FOR THE SOCIALIZATION OF GOOD PRACTICES OF THE TASK VIDA EN LAS TUNAS (BD-TVIDA)**

Osmany Nieves Torres, [osmanynt@ult.edu.cu](mailto:osmanynt@ult.edu.cu)

Elsa Gutiérrez Baéz, [egutierrez@ult.edu.cu](mailto:egutierrez@ult.edu.cu)

Miriam Gladys Vega Marín, [miriamvm@ult.edu.cu](mailto:miriamvm@ult.edu.cu)

José González Marrero, [dpagro@ult.edu.cu](mailto:dpagro@ult.edu.cu)

### **RESUMEN**

Las bases de datos constituyen hoy una herramienta informática que se utiliza para almacenar y procesar datos que resultan de interés a una comunidad científica determinada. La existencia de distintos resultados científicos relacionados con la gestión medioambiental desde los principales ejes estratégicos y que precisan ser generalizados, demanda de la creación de una herramienta eficaz que logre este objetivo a corto plazo, lo cual responde a las insuficiencias detectadas en la preparación teórico-práctica de los directivos, trabajadores y ciudadanos de la esencia y los fines de la Tarea Vida para el enfrentamiento al cambio climático en el territorio tunero. En tal sentido, la BD-Tvida, compila y ofrece información perteneciente a resultados de investigaciones relacionados con las buenas prácticas de la Tarea Vida en Las Tunas, con la intención de socializar también los principales resultados alcanzados en el Proyecto Territorial Tunas Vida. Para lograr este propósito, el presente artículo se propone como objetivo ofrecer los fundamentos que sustentan el diseño de la BD-Tvida. Para ello se utilizaron los métodos del nivel teórico y empírico tales como: análisis-síntesis; inducción-deducción y revisión documental que facilitaron la sistematización teórica, unido a la modelación que favoreció el diseño de la base de datos. La implementación de esta herramienta permitió identificar, registrar, ordenar y socializar las buenas prácticas compiladas durante el diagnóstico realizado en la Universidad de Las Tunas y las organizaciones del territorio.

**PALABRAS CLAVE:** base de datos, buenas prácticas, Tunas Vida, resultados científicos.

### **ABSTRACT**

Databases are today a computerized tool used to store and process data of interest to a given scientific community. The existence of different scientific results related to environmental management from the main strategic axes and that need to be generalized, demands the creation of an effective tool that achieves this objective in the short term, which responds to the insufficiencies detected in the theoretical-practical preparation of managers, workers and citizens of the essence and purposes of the Tarea Vida for the confrontation of climate change in the Tunisian territory. In this sense, the BD-Tvida compiles and offers information pertaining to research results related to the good practices of the Tarea Vida in Las Tunas, with the intention of also socializing the main results achieved in the Tunas Vida Territorial Project. In order to achieve this purpose, this article aims to offer the foundations that support the design of the BD-

Tvida. For this purpose, theoretical and empirical methods were used, such as: analysis-synthesis; induction-deduction and documentary review, which facilitated the theoretical systematization, together with the modeling that favored the design of the database. The implementation of this tool made it possible to identify, record, order and socialize the good practices compiled during the diagnosis carried out at the University of Las Tunas and the organizations of the territory.

**KEY WORDS:** database, best practices, Tunas Vida, scientific results.

## INTRODUCCIÓN

Los avances acelerados en la ciencia y la técnica en los últimos tiempos, han generado amplios volúmenes de información y conocimiento que distinguen a la sociedad actual, la cual exige individuos cada vez más preparados para asumir los retos que el propio desarrollo impone. Lograr la preparación de los ciudadanos que se precisa en esta época, solo es posible, a partir de la aplicación de políticas y proyectos de investigación que garanticen el derecho de todos a una educación de calidad y durante toda la vida.

El siglo XXI transcurre en un mundo globalizado, amenazado por las consecuencias del cambio climático, las enfermedades y la crisis económica global. De ahí que en la actualidad el cambio climático se constituye en uno de los principales problemas que debe enfrentar la humanidad para garantizar su supervivencia como especie. Estos cambios son provocados en su mayoría por inadecuados hábitos de consumo y estilo de vida irracional, sobre la base de una economía lineal que impactan en todo el sistema climático: la atmósfera; la hidrosfera; la criosfera; la geosfera y la biosfera, así como en sus interacciones (Grupo Intergubernamental de Expertos en Cambio Climático [IPCC], 2021).

Por tales razones, es urgente fomentar una cultura ambiental en los ciudadanos dirigida a elevar la percepción del riesgo y el nivel de conocimiento sobre el cambio climático como prioridad del Estado cubano. En consecuencia, el Consejo de Ministro acordó y aprobó la “Tarea “Vida”: Plan de Estado para el enfrentamiento al cambio climático, conformado por cinco acciones estratégicas y por 11 tareas, en la que se incluye, la décima tarea, dirigida a elevar la percepción del riesgo y el nivel de conocimiento sobre el cambio climático en la población (Cuba. CITMA, 2017).

El Proyecto Territorial Tunas Vida, responde a estos intereses y dentro de sus objetivos se propone: fomentar e incrementar la educación, conciencia y cultura ambiental de los ciudadanos, a partir de la socialización e implementación de las buenas prácticas de la gestión ambiental en las empresas y organizaciones del territorio tunero, mediante acciones estratégicas que respondan a la Tarea Vida.

Para lograr la implementación y socialización de acciones del Plan de Estado Tarea Vida como vía de enfrentamiento al cambio climático en Las Tunas, fue preciso la creación de una base de datos encaminada a fortalecer la cultura y el conocimiento de las bases gnoseológicas, metodológicas y prácticas para desarrollar el Plan de Estado Tarea Vida y enfrentar activamente los efectos del cambio climático en las condiciones y experiencias socioculturales, económicas y ambientales de la sociedad tunera y de Cuba, prestando especial atención al nivel de preparación de los decisores de las entidades participantes. De ahí su pertinencia, en tanto permite socializar las buenas

prácticas registradas en los resultados de investigaciones encauzadas a resolver esta problemática.

### **Consideraciones teóricas que sustentan el diseño de la herramienta BD-TVida**

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) hoy pasan a ser un factor de peso en la estructuración de las relaciones sociales, económicas y culturales. El acceso al espacio virtual y/o Bases de Datos de la información es elemental, pero no el fin en sí mismo; es necesario poseer la correcta formación para comprender, procesar y evaluar los datos obtenidos y transformarlos en conocimiento útil.

Desde la informática, una base de datos es “una recopilación de información organizada que se almacena de manera electrónica en un sistema informático, desde un ordenador o memoria externa hasta un servidor” (Márquez, 2023, p.1).

Según Enciclopedia Conceptos (2021), reconoce como base de datos o banco de datos al:

(...) conjunto de información perteneciente a un mismo contexto, ordenada de modo sistemático para su posterior recuperación, análisis y/o transmisión. Las bases de datos son el producto de la necesidad humana de almacenar la información, es decir, de preservarla contra el tiempo y el deterioro, para poder acudir a ella posteriormente. En ese sentido, la aparición de la electrónica y la computación brindó el elemento digital indispensable para almacenar enormes cantidades de datos en espacios físicos limitados, gracias a su conversión en señales eléctricas o magnéticas (p.1)

Por lo general, para acceder y manipular esta información se recurre a un sistema de gestión de base de datos. Diferentes programas y diferentes usuarios deben poder utilizar estos datos. Por lo tanto, el concepto de base de datos está relacionado con el de red, ya que se debe poder compartir esta información. Generalmente se habla de un "Sistema de información" para designar a la estructura global que incluye todos los mecanismos para compartir datos. Para acceder, modificar, actualizar, controlar y organizar los datos de manera eficaz. (Márquez, 2023)

La propia Enciclopedia Conceptos (2021), clasifica las bases de datos, atendiendo a características puntuales:

- Según su variabilidad. Conforme a los procesos de recuperación y preservación de los datos, podemos hablar de:

Bases de datos estáticas: típicas de la inteligencia empresarial y otras áreas de análisis histórico, son bases de datos de sólo lectura, de las cuales se puede extraer información, pero no modificar la ya existente.

Bases de datos dinámicas. Independientemente de las operaciones básicas de consulta, estas bases de datos manejan procesos de actualización, reorganización, añadidura y borrado de información.

- Según su contenido. De acuerdo a la naturaleza de la información contenida, pueden ser:

Bibliográficas: aquellas que contienen diverso material de lectura (libros, revistas, etc.) ordenado a partir de información clave como son los datos del autor, del

editor, del año de aparición, del área temática o del título del libro, entre otras muchas posibilidades.

De texto completo: se manejan con textos históricos o documentales, cuya preservación debe ser a todo nivel y se consideran fuentes primarias.

Directorios: listados enormes de datos personalizados o de direcciones de correo electrónico, números telefónicos, etc. Las empresas de servicios manejan enormes directorios clientelares, por ejemplo.

Especializadas: bases de datos de información específicas o técnica, pensadas a partir de las necesidades puntuales de un público determinado que consume dicha información.

Atendiendo a las necesidades del Proyecto de Investigación Territorial Tunas Vida, nace la tarea de confeccionar una base de datos que puede ser dinámica con conexión a la red o estática si se utiliza desde un dispositivo sin conexión a una red, que contenga las investigaciones más relevantes del tema agrupadas por autores, código orcid de cada autor, año de publicación, enlace o URL donde se aloja, temática y un resumen del tema, entre otros aspectos de interés para el proyecto. Por estas razones, la podemos clasificar como una base de datos dinámica/estática con un contenido bibliográfico.

### **Estructuración de la base de datos que tributa al Proyecto Territorial Tunas Vida**

Es necesario destacar la utilidad e importancia de un repositorio y/o base de datos para organizar, estructurar y racionalizar las investigaciones y resultados del proyecto “Gestión del Conocimiento y socialización de las buenas prácticas de la Tarea Vida y Cambio Climático”, que almacene, actualice continuamente y permita localizar fácilmente las investigaciones desarrolladas a tales efectos, al encontrarse disponible en un dispositivo digital.

Desde esta perspectiva, se considera que la base de datos “Buenas prácticas sobre Tarea Vida y Cambio Climático” (BDTvida) permite: el acceso rápido a la información, mejor y mayor transparencia, rapidez en la toma de decisiones, análisis instantáneo, por consiguiente, aporta a los investigadores:

1. Un acceso rápido a las investigaciones pasadas y actuales que le permita comparar los nuevos hallazgos.
2. Cuanto más rápido conciba y lea los datos de investigación, más rápido podrá tomar decisiones.
3. La interactividad de los miembros del proyecto es dinámica y el estudio no comienza desde cero al tener la oportunidad de consultar las investigaciones pasadas, determinar tendencias con mayor eficacia y alcanzar una comprensión acabada en un menor tiempo.
4. Ofrece igualdad de oportunidades a todos los investigadores, una vez actualizado su registro para acceder a la información. En este sentido, se sugiere esencialmente saber quién ha trabajado en el proyecto para ponerse en contacto con las partes interesadas.
5. Mejor y mayor acceso mejor a los puntos de referencia del pasado.

En la concepción de la BD-TVida se tomaron en cuenta los siguientes elementos:

Diseño del logo representativo del Proyecto de investigación



Planificación de la base de datos que atiende a las necesidades del proyecto, clasificándolas como Bibliográficas para ello se realizó:

- Análisis de los requisitos o identificación del propósito de la base de datos.
- Se examinaron los datos existentes: archivos físicos y digitales.
- Se enumeraron los tipos de datos que se deben almacenar.
- Se dividió la información en partes.
- Organización de los datos en tablas.

Se asignó el tipo de datos apropiado a cada columna. Los tipos de datos comunes incluyen:

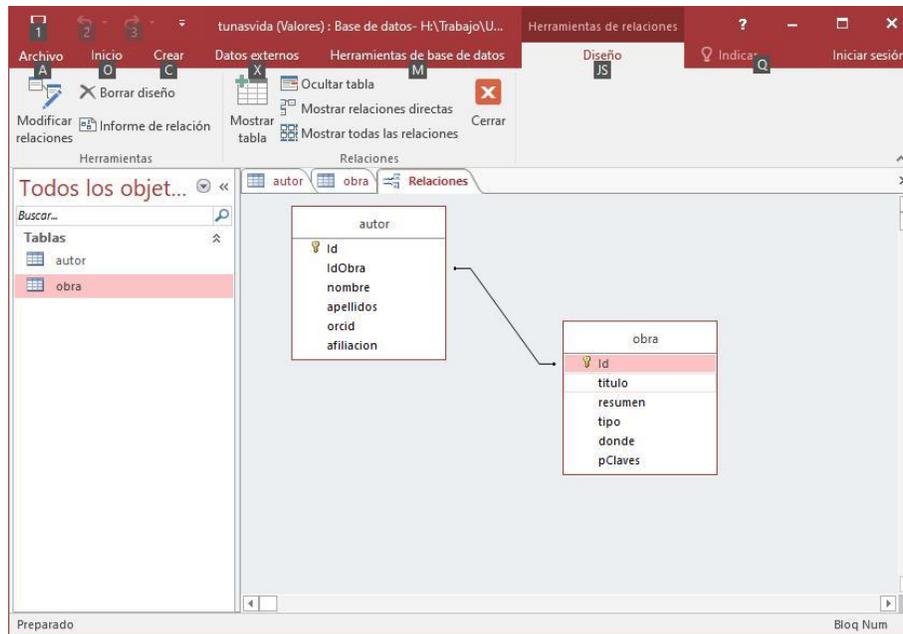
- una longitud específica de texto.
- texto de longitudes variables.
- grandes cantidades de texto.
- número entero positivo o negativo.
- Fecha.

Nombre del campo	Tipo de datos
Id	Autonumeración
Título del artículo	Texto corto
Autor(es)	Texto corto
Universidad (País)	Texto corto
Fecha de recepción	Fecha/Hora
Fecha de envío a editor	Fecha/Hora
Editor al que se le envía	Texto corto
Estado del artículo	Texto corto
Publicado en...	Texto corto
Fecha de publicación	Texto corto
Fecha de entrega	Fecha/Hora

General	
Tamaño del campo	Entero largo
Nuevos valores	Incrementalmente
Formato	
Título	
Indexado	Sí (Sin duplicados)
Alineación del texto	General

- Especificación de las claves primarias que permiten entrelazar varias tablas con diferentes datos y con al menos, un elemento en común y análisis de las relaciones, lo que permitió la normalización para estandarizar las tablas.



- Documentación
- Un registro completo del diseño:
- Los requisitos funcionales y la estructura de una base de datos.

Información sobre las tablas, campos, relaciones y flujo de datos, así como cualquier restricción y reglas de negocio.

nombre	Amado
apellidos	Martínez Morgado
orcid	0000-0002-7235-2000
afiliación	Doctor en Ciencias Pedagógicas, Máster en Educación. Licenciado en la especialidad Educación Primaria (1999). Profesor Auxiliar de la Universidad de Guantánamo, Cuba.

La documentación proporciona una comprensión clara de la estructura y el contenido de las bases de datos, lo que facilita que las partes interesadas accedan a los datos y los utilicen de manera eficaz.

## Formato, edición y almacenamiento

The screenshot shows a web interface for editing a record in a database table named 'tb\_articulos'. The interface includes a sidebar with navigation options like 'Todos los objet...', 'Buscar...', 'Tablas', and 'Formularios'. The main area displays a form with the following fields:

- Id:** 1
- Título del artículo:** Investigación educacional y comunicación efectiva en el contexto médico
- Autor(es):** Pedro Damián Ayala Pérez, Lilia Magdalena Sales Garrido, Kenya Casanova Sales
- Universidad (País):** Universidad de Ciencias Médicas Las Tunas
- Fecha de recepción:** 5/4/2022
- Fecha de envío a editor:** 2/2/2023
- Editor al que se le envía:** Ariana
- Estado del artículo:** Enviado a 1er revisor, 18/02/2023. Recibido 1er dictamen, 25/03/2023. No.
- Publicado en...**
- Fecha de publicación**

### Resultado final:

La base de datos Tunas Vida, proporciona a los miembros del proyecto el acceso a información relevante del tema, que pueden visualizar, ingresar o actualizar, en concordancia con los derechos de acceso que se les hayan otorgado. Se convierte más útil, a medida que la cantidad de datos almacenados crece. Una base de datos puede ser distribuida, es decir, la información que se almacena en equipos remotos da libre acceso a ella a través de una red. La principal ventaja de utilizar bases de datos es que múltiples usuarios pueden acceder a ellas al mismo tiempo, no obstante, hay que hacer una propuesta para todos los públicos, los que cuenten con conexión y los que no, para que el universo de utilidad sea mayor.

The screenshot shows a table of article records with columns: Id, Título del artículo, Autor(es), and Universidad (País). A search dialog box is open over the table, displaying search criteria and options.

Id	Título del artículo	Autor(es)	Universidad (País)
1	Investigación educacional y comunicación efectiva en el contexto médico	Pedro Damián	Universidad de Ciencias Médicas Las Tunas
2	La nueva universidad y su sistema de influencias educativas	Damary Galiar	Universidad de Las Tunas
3	Multimedia para potenciar los conocimientos del Béisbol en niños de la	Yurkel Sanamé	Universidad de Guanajuato
4			de Las Tunas
5			de Las Tunas
6			de Las Tunas
7			de Las Tunas
8			de Las Tunas
9			de Las Tunas
10			de Estudiantes
11			rsitario
12			de Ciencias
13			de Las Tunas
14			de Las Tunas
15	Procedimiento didáctico para la comprensión de la formulación de prob	Ramón Rubén	Universidad de Ciencias Médicas Las Tunas
16	La comunicación política de la Unión de Jóvenes Comunistas del munic	Inalvis Álvarez	Universidad de Las Tunas
17	Irregularidades identitarias en Pantaleón y las visitadoras	Jesús Miguel D	Universidad Nacional
18	La dimensión sociocultural en la labor educativa de la Residencia Estudi	Yainerys Peña	Universidad Las Tunas
19	Actividades para desarrollar el aprendizaje del inglés según el Marco Co	Annia Rosales	Universidad de Guanajuato
20	Mediaciones culturales en el desarrollo desde la investigación estudiant	Nayibis Díaz M	Universidad Agraria
21	La Cultura filosófica, un eje transversal para el tratamiento de los conter	Yanet Cardoso	Universidad de Las Tunas
22	Gestión de la formación de la cultura jurídica en directivos universitarios	Lisbeth Infante	Universidad de Holguín

La BD-TVida tiene como finalidad identificar, registrar, ordenar y socializar las investigaciones de mayor relevancia en las buenas prácticas de la Tarea Vida en las organizaciones y empresas del territorio, compiladas en formas de monografías,

artículos, tesinas, tesis de maestrías y/o tesis de doctorados, para que toda la comunidad científica tenga acceso a estas investigaciones y sus resultados de forma precisa e instantánea, en tanto ofrece la información en forma de síntesis.

Id	Título del artículo	Autor(es)	Universidad (País)	Fecha de publicación
1	Investigación educacional y comunicación efectiva en el contexto médico	Pedro Damián		5/11
2	La nueva universidad y su sistema de influencias educativas	Damary Gallardo		11/11
3	Multimedia para potenciar los conocimientos del Béisbol en niños de la	Yurkel Sanar		31/11
4	Del nivel fonológico de la lengua a la lectura oral: un camino necesario	Eduvigis Ide		5/11
5	La diversidad en las manifestaciones de la cultura tunera	Ligia Magdal		5/11
6	El ideario martiano una vía idónea para la preparación integral de los est	Mayde Gonz		23/11
7	La oratoria y la expresión oral en el desarrollo del proceso de enseñanza	Oneida Herr		5/11
8	La comunicación verbal y no verbal en el lenguaje deportivo	Anisleydis R		5/11
9	Programa para la escuela de orientación familiar en el segundo año de la	Yaneisis Pér		28/11
10	Análisis de la gobernanza fronteriza entre los EE. UU. y México desde la	Longxiang Li		30/11
11	Método para favorecer la educación ambiental en la formación del inge	José Rey Cor		10/11
12	CA 15-3 en la aparición de recaídas en pacientes diagnosticadas con Cánc	Katia Rivero		1/11
13	La educación a través de la instrucción en una clase de Propaganda Polít	Miriam Reys		30/11
14	El séptimo arte como medio de comunicación	Lisbeth de la		20/11
15	Procedimiento didáctico para la comprensión de la formulación de probl	Ramón Rubé		8/11
16	La comunicación política de la Unión de Jóvenes Comunistas del munic	Inalvis Álvar		25/11
17	Irregularidades identitarias en Pantaleón y las visitadoras	Jesus Miguel	Universidad Nacional Mayor de	19/11
18	La dimensión sociocultural en la labor educativa de la Residencia Estudi	Yainerys Peña	Universidad Las Tunas	22/11
19	Actividades para desarrollar el aprendizaje del inglés según el Marco Co	Annia Rosales	Universidad de Guantánamo	12/11
20	Mediaciones culturales en el desarrollo desde la investigación estudiant	Navibis Díaz M	Universidad Aeraria de la Haban	4/11

Como se ha evidenciado, esta base de datos pueden ser utilizadas desde un sitio web, desde un ordenador personal o desde las aplicaciones móviles, se le pueden aplicar además, filtros por cada uno de los campos que contiene la BD-TVida.

## CONCLUSIONES

El presente trabajo ofrece una fundamentación que sustenta la elaboración de una herramienta informática del Proyecto Territorial Tunas Vida, la cual permite socializar los principales resultados alcanzados por los investigadores durante la ejecución del proyecto. Con ella se defiende la implementación de un sistema de gestión de la información y socialización del conocimiento, asociado a las buenas prácticas de mitigación y adaptación al cambio climático de la sociedad tunera relacionadas con la Tarea Vida.

La propuesta en su esencia, ofrece el diseño de una base de datos que registra las buenas prácticas identificadas para cumplir con el Plan de Estado: Tarea Vida vinculadas a los ejes estratégicos que apuesta por el desarrollo de una conciencia y cultura ambiental en los ciudadanos para enfrentar las acciones adversas que provocan los efectos del cambio climático en el territorio tunero, a partir de la realización de diversas acciones y tareas por partes de los investigadores miembros del proyecto.

Como parte de los resultados más significativos contemplados en la BD-TVida se destacan: el registro de un diagnóstico de buenas prácticas socioculturales, económicas y ambientales sobre mitigación y adaptación al cambio climático en las condiciones y experiencias de la sociedad tunera relacionadas con la Tarea Vida. Resultados investigaciones relacionadas con las buenas prácticas sobre adaptación al cambio climático vinculadas con los ejes estratégicos, compiladas en artículos de revistas científicas, editoriales, informes de posgrado anuales, balances de ciencia y técnica de la ULT, además de la elaboración de fichas bibliográficas. Se connota también, la

propia fundamentación y diseño de la base de datos; la presentación de la base de datos en intercambios científicos y eventos nacionales e internacionales, la actualización continua de la base de datos a partir de la incorporación de nuevas fichas registradas y finalmente la validación de la pertinencia BD-TVida.

## REFERENCIAS

- Cuba. Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente [CITMA]. (2017). *Enfrentamiento al cambio climático en la República de Cuba*. [Archivo PDF]. Recuperado de: <https://www.ccitma.go.cu>
- Enciclopedia Conceptos (2021). *Base de datos*. Ciudad de Buenos Aires: Editorial Etecé. Recuperado de: <https://concepto.de/base-de-datos>.
- Grupo Intergubernamental de Expertos en Cambio Climático (IPCC, 2021). *Climate Change 2021: The Physical Science Basis*. In Masson-Delmotte, V., P. Zhai, A. Pirani, S. L. Connors, C. Péan, S. Berger, N. Caud, Y. Chen, L. Goldfarb, M. I. Gomis (eds.) *Contribution of Working Group I to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Cambridge University Press: In Press.
- Márquez, M. (2023). *Introducción a las Bases de Datos relacionales*. Castelló de la Plana Campus del Riu Sec: Publicacions de la Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions. Recuperado de: <http://www.tenda.uji.es>