

Procedimiento para el perfeccionamiento de la planificación empresarial. Caso de estudio: OSDE CUPET

Artículo
arbitrado

Procedure for the improvement of business planning. Case study: OSDE CUPET

TAYMI MERCEDES GALVEZ APEZTEGUA ¹
JOSÉ MANUEL POZO RODRÍGUEZ ²

¹Unión Cuba Petróleo, Cuba, tgalvez@union.cupet.cu
²Facultad de Economía. Universidad de La Habana, Cuba,

RESUMEN

El presente artículo aborda una problemática relacionada con el perfeccionamiento del sistema de planificación empresarial en el contexto de la actualización del modelo económico cubano. En el mismo se sintetizan los principales aspectos a tener en cuenta en la elaboración del plan de la economía a partir de la metodología emitida por los organismos rectores en el país. Además, se propone un procedimiento para perfeccionar el proceso de planificación en la Unión Cuba-Petróleo (CUPET), a partir de las particularidades que definen este proceso en la institución. Para la validez del contenido del procedimiento se aplica el método de consulta a expertos, obteniéndose resultados muy favorables.

Palabras claves: planificación empresarial, empresas cubanas, economía

Código JEL: L52 Política industrial; Métodos de planificación sectorial

Citar como (APA):

Galvez Apezteguia, T.M. y Pozo Rodríguez, J.M. (2021) Procedimiento para el perfeccionamiento de la planificación empresarial. Caso de estudio: OSDE CUPET. *Revista Cubana De Finanzas Y Precios*, 5 (2), 48-63. Consultado de http://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RFCFP/article/view/06_V5N22021_TMGAyLMPR

ABSTRACT

This article addresses a problem of interest related to the improvement of the business planning system in the context of updating the Cuban economic model. In it, the main aspects to be taken into account in the elaboration of the economy plan are synthesized based on the methodology issued by the governing bodies in the country. In addition, a procedure is proposed to perfect the planning process in the Cuba-Petroleum Union (CUPET), based on the particularities that define this process in the institution. For the validity of the content of the procedure, the method of consulting experts is applied, obtaining very favorable results.

Keywords: entrepreneurial planning, Cuban enterprises, economy

INTRODUCCIÓN

En atención a las transformaciones que se suceden en el sistema de dirección y en correspondencia con la actualización del modelo económico y social y los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, el sistema de planificación en Cuba se convierte en una categoría de vital importancia para lograr la correspondencia entre los objetivos propuestos y su aseguramiento material y financiero.

La Unión Cuba-Petróleo, no está exenta de las transformaciones económicas y sociales actuales, por tanto, se impone como requerimiento inminente el perfeccionamiento del proceso de planificación como herramienta gerencial que permita concretar las estrategias en términos técnicos, económicos, tecnológicos y financieros.

Actualmente, a pesar de contar con las indicaciones metodológicas emitidas por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) para desarrollar el proceso de elaboración del Plan de la Economía y de los nuevos requerimientos y exigencias de la actualidad, se ha puesto de manifiesto, en la OSDE, la deficiente planificación de los recursos monetarios y financieros, así como falta de integralidad y conciliación en los procesos que han afectado considerablemente la eficiencia en la utilización de los recursos.

En tal sentido se impone la necesidad de contar con un procedimiento que sirva de guía para estructurar el complejo proceso de planificación que se desarrolla tanto a nivel de la OSDE como del sistema empresarial.

DESARROLLO

1. El Procedimiento como vía para para el perfeccionamiento de la planificación empresarial.

En el campo de la gestión empresarial se reconocen, entre otras, dos figuras que son muy utilizadas para denotar el accionar de las organizaciones; dichas figuras son: las metodologías y los procedimientos. Veamos brevemente en que consiste cada una de ellas.

Metodología: A los efectos de este trabajo se asume como metodología al “conjunto de elementos que regulados por determinados requerimientos establecen y sustentan la secuencia de actuación a desarrollar y la explicación de cómo proceder, para lograr el conocimiento y/o transformación de un objeto de estudio, en la ciencia de la dirección (Fernández, 2011; citado por Vázquez, 2019).

En su trabajo doctoral, la autora Vázquez, 2019; hace alusión a la Dra. Zenea 2011 quien señala: una metodología como resultado científico debe contener:

- 1) Necesidad y fundamentación categorial.
- 2) Características generales.
- 3) Fases y procedimientos.
- 4) Representación Gráfica.
- 5) Técnicas e instrumentos.
- 6) Requerimientos y recomendaciones.

Tratando de llegar a una regularidad sobre los elementos que conforman una metodología, la Dra. Vázquez, 2019, señala que: “el estudio de varios autores como: Fernández, 2011; Zenea, 2011; Aguilera, 2013; Camue, 2017 y Vallejera, 2018; le han permitido sistematizar que los elementos, que como regularidad, debe constituir la presentación de una metodología como resultado científico son: necesidad y fundamentación, caracterización, secuencia de etapas y pasos, representación gráfica, descripción de procedimientos para su implementación, requisitos y recomendaciones para su aplicación” (Vázquez, 2019; p. 79) .

En general una metodología es compleja de aplicar y requiere, muchas veces, de conocimientos y habilidades que la hacen difícil de implementar en el sistema empresarial. En tal sentido, y por experiencia de los autores, resultan más amigables y manejados en la gestión empresarial los procedimientos.

Procedimiento: Un procedimiento es un conjunto organizado y sistemático de pasos que se deben dar para lograr un determinado objetivo, y el que, aplicado según lo establecido, debe generar resultados similares en diferentes organizaciones.

Enfoques del procedimiento. El procedimiento sigue, en sí mismo, el enfoque de sistema, pues cualquier fase, etapa o paso que se viole limita los resultados que se esperan lograr con la aplicación del mismo. Otro aspecto muy importante es el hecho de que el procedimiento considera a la organización como un sistema complejo en el que sí las áreas de la entidad no contribuyen y se integran al proceso de planificación los resultados de dicho proceso no serán los deseados, es decir, resultará un plan poco fundamentado científicamente.

Principios del procedimiento. El procedimiento que se propone se sustenta en los siguientes principios:

- a) Involucramiento del personal. El procedimiento parte de la lógica de que la planificación es un proceso que involucra a todas las áreas de la organización, así como a todos los trabajadores de la entidad para su efectiva concreción.
- b) Mejora continua. Se parte de la lógica de que el procedimiento propuesto puede estar sometido a un proceso de mejora; lo que se validará con la aplicación y la experiencia que se vaya ganando con la implementación del mismo.
- c) Universalidad. El procedimiento es perfectamente adaptable a cualquier entidad del ámbito empresarial fuera del sistema OSDE CUPET para el que se ha creado el mismo.

- d) Trascendencia. Este principio se observa en el hecho de que el procedimiento permite organizar el proceso de planificación empresarial en las entidades donde se implemente el mismo.

Premisas del procedimiento. Con la finalidad de que el procedimiento que se propone se pueda desarrollar y obtener los beneficios esperados, con relación al proceso de planificación empresarial, se requiere el cumplimiento de las siguientes premisas:

- 1) La alta dirección de la Dirección de la OSDE CUPET, pone de manifiesto su interés, compromiso y apoyo para acoger y aplicar el procedimiento diseñado como acción estratégica de mejora del proceso de planificación en las entidades del sistema.
- 2) Contar con personal suficientemente preparado para apoyar el proceso de planificación el sistema empresarial de la OSDE CUPET.
- 3) Crear las facilidades para que el personal especializado en el área de planificación de las empresas del sistema se entrene en el conocimiento y dominio del procedimiento propuesto.

Estructura (fases-etapas-pasos) del procedimiento. El procedimiento que se propone está estructurado en tres fases, cinco etapas y quince pasos que dan a la planificación una secuencia lógica, en la que se aprecia el proceso de planificación hacia lo interno de la organización, así como su relación con la OSDE CUPET. Todo ello se refleja en el diseño del procedimiento lo que se puede apreciar en la figura 1.

2. Particularidades de la Planificación en la OSDE CUPET.

Antes de entrar el diseño del procedimiento para el perfeccionamiento del proceso de planificación empresarial resulta necesario profundizar en las particularidades de la OSDE-CUPET.

CUPET es una OSDE y clasifica como Unión por la alta interrelación y dependencia que existe entre las empresas que la integran. En la actualidad, está constituida por 27 empresas, de ellas 23 de capital nacional y 3 empresas de capital mixto. Estas últimas dedicadas a las actividades de producción y comercialización de los lubricantes y la distribución y comercialización del gas licuado del petróleo (GLP).

Las empresas estatales que comprende se clasifican en empresas pertenecientes al Sistema Combustible, el cual incluye la Oficina Central y el resto se concentra como empresas de apoyo al sistema. Las entidades que integran el Sistema de Combustibles se caracterizan por desarrollar actividades inherentes a la industria petrolera que abarcan la exploración, perforación, producción de petróleo y gas, refinación, almacenamiento, distribución y venta de hidrocarburos y sus derivados, así como la recuperación de capacidades para el almacenamiento de los combustibles.

Además, trabajan en función del óptimo global y no los óptimos locales de cada una de ellas de forma independiente, todo en función del cumplimiento del plan aprobado a la OSDE como parte de la estrategia económica nacional.

Mediante Resolución No. 127 de 2016, del Ministerio de Economía y Planificación, se aprobó su Objeto Empresarial, el cual quedó redactado de la manera siguiente: Comercializar hidrocarburos y sus derivados, así como aceites, grasas y lubricantes.

La misión y visión de la organización son las siguientes:

Misión: Satisfacer, oportunamente, la demanda de combustibles y lubricantes para contribuir al desarrollo sustentable del país.

Visión: Somos la organización que garantiza el suministro fiable, continuo, competitivo, asequible, accesible y disponible de combustibles y lubricantes que contribuye a la seguridad energética del país.

El proceso de planificación en la OSDE CUPET se realiza anualmente y comienza el año anterior al que se planifica. A partir de que el MEP cita para el Seminario Nacional de Planificación, donde da a conocer las indicaciones metodológicas y principales cambios en la elaboración del plan para el próximo año, se inicia un proceso de integración y coordinación entre los actores internos y externos que intervienen en el mismo, tales como: ramas, áreas especializadas, direcciones funcionales, empresas y organismos rectores.

La planificación económica en el sistema empresarial de la OSDE transita por diferentes etapas atendiendo a las categorías del plan de su competencia, no obstante paralelo a esto se realiza un proceso de planificación de los indicadores macroeconómicos (globales) de la Unión. Estos indicadores tienen gran impacto en el resultado empresarial y a su vez aporta información para su proyección. Su planificación se realiza por lo general centralizadamente y se nutre de la información estadística, ejecución de períodos anteriores, situación económica financiera actual, así como de la aportada fundamentalmente por las Direcciones Ramales, Funcionales, instituciones nacionales, proveedores y clientes extranjeros y organismos rectores del país.

Entre las particularidades más representativas del proceso de planificación en CUPET resaltan las siguientes:

1. Elaboración del Balance Nacional de Combustibles y Gases.

Registra todas las informaciones y operaciones referentes a las fuentes y destinos de los hidrocarburos y sus derivados en el país para un período determinado. Abarca los volúmenes disponibles y las pérdidas aceptadas con los índices correspondientes. Los datos para su elaboración se obtienen fundamentalmente de las empresas relacionadas con la extracción y producción de petróleo, refinación, distribución y comercialización de los combustibles. Las propuestas de Balance se presentan al Ministerio de Economía y Planificación, el cual es el encargado de su aprobación, fijando de esta forma el consumo de los combustibles país y por tanto el nivel de ventas físicas a la economía nacional a realizar por CUPET.

2. Se planifican las ventas netas de la OSDE por agregación de las empresas que la integran existiendo determinadas ventas cuya facturación es entre las mismas empresas del Sistema (facturación interna).

3. Análisis de los precios internos y externos.

Los precios de importación y exportación de los combustibles a utilizar en el año a planificar son informados por el Ministerio de Comercio Exterior (MINCEX) y tienen como base los combustibles importados por las empresas que realizan esta actividad en CUPET. Para los productos que no se importan su precio se forma en correspondencia con las fórmulas de correlación establecidas de los combustibles importados, según parámetros de calidad y constitución del producto.

De esta forma, el MFP en conciliación con el MINCEX y CUPET fija a través de la resolución pertinente, en el proceso de elaboración del plan anual de la economía los precios internos, tanto mayoristas como minoristas de los combustibles y lubricantes.

4. Provisión de Gastos Obligatoria

La creación de la Provisión de Gastos Obligatoria en CUPET se realiza al generarse en el proceso de planificación diferencias entre los precios de importación emitidos por el MINCEX y los precios establecidos por el MFP para la elaboración del plan anual.

Entre las principales causas de esta situación se encuentra en el desfase existente en algunas ocasiones entre el inicio del proceso de elaboración del plan y la definición por los organismos competentes de los precios a utilizar en la planificación del nuevo período. Careciéndose de este modo de un precio único para valorar las importaciones y para las ventas a la economía. Esta situación distorsiona el análisis y a la vez da como resultados en el proceso de planificación deterioros forzados que distan mucho de los resultados de los indicadores de eficiencia.

5. Existencia de relaciones en la cadena productiva y de servicios entre las diferentes UEB pertenecientes a una misma empresa que no es posible la determinación del Valor Agregado Bruto en cada una de ellas.

6. Tesorería centralizada.

En la OSDE se presenta una Dirección de Tesorería, la cual opera de forma centralizada en aras de buscar créditos bancarios y comerciales con menos intereses y administrar todo el movimiento de efectivo de la organización de forma eficiente, incluido un Esquema Cerrado de Financiamiento en Divisas.

7. Oficina Central.

No planifica el financiamiento de sus gastos con aportes de las empresas del sistema empresarial que conforman la OSDE. Pues realiza actividades empresariales en si misma al planificar y registrar contablemente ingresos y gastos asociados a fundamentalmente a la comercialización del crudo nacional, así como otros vinculados a la industria.

8. Indicadores Económicos.

El sistema de indicadores propuesto por los organismos rectores en el proceso de planificación por lo general supone una mejoría respecto a períodos anteriores. Sin embargo, en el caso de CUPET el logro de una mayor eficiencia no siempre viene aparejado con indicadores favorables, ya que el llamamiento del país es a lograr mejores precios en las negociaciones de importación de combustibles, disminuir el consumo de portadores energéticos; llamando al ahorro y a la eficiencia del uso de estos, todo lo cual implica muchas veces la planificación de indicadores económicos totales de la OSDE deteriorados.

9. Flujo de información y sistema de modelos.

Durante el proceso de planificación tanto a nivel empresarial como de los indicadores macroeconómicos se genera un alto volumen de información y modelos a elaborar correspondientes a las categorías del plan. Esta situación está dada en lo fundamental por las deficiencias del flujo de información entre las Direcciones de la OSDE, empresas subordinadas y la Dirección de Planificación (DP), para la elaboración del plan anual. Todo esto aparejado a la insuficiente utilización de las técnicas y procedimientos económicos de la planificación.

3. Propuesta de procedimiento para la elaboración del Plan de la Economía en la OSDE CUPET.

Tomando en cuenta la carencia de un documento oficial, aprobado por la máxima dirección de la organización, donde se establezca la metodología, orientaciones y lineamientos para la revisión, consolidación y presentación de la propuesta de plan anual de la economía de la OSDE-CUPET, en el sistema empresarial, y que defina los requerimientos generales para la realización de esta actividad, se hace necesario la elaboración de un procedimiento que permita dar respuesta a los requerimientos informativos que demanda el Ministerio de Economía y Planificación y otros organismos rectores, además de las necesidades informativas de la organización en cuestión y que conceda a la misma, fundamentalmente, un sistema de indicadores económicos acordes a su gestión.

La elaboración de este procedimiento tomará como base las etapas de la planificación en la OSDE. Cada una de las fases, etapas, así como los pasos que lo integran, se explican a continuación.

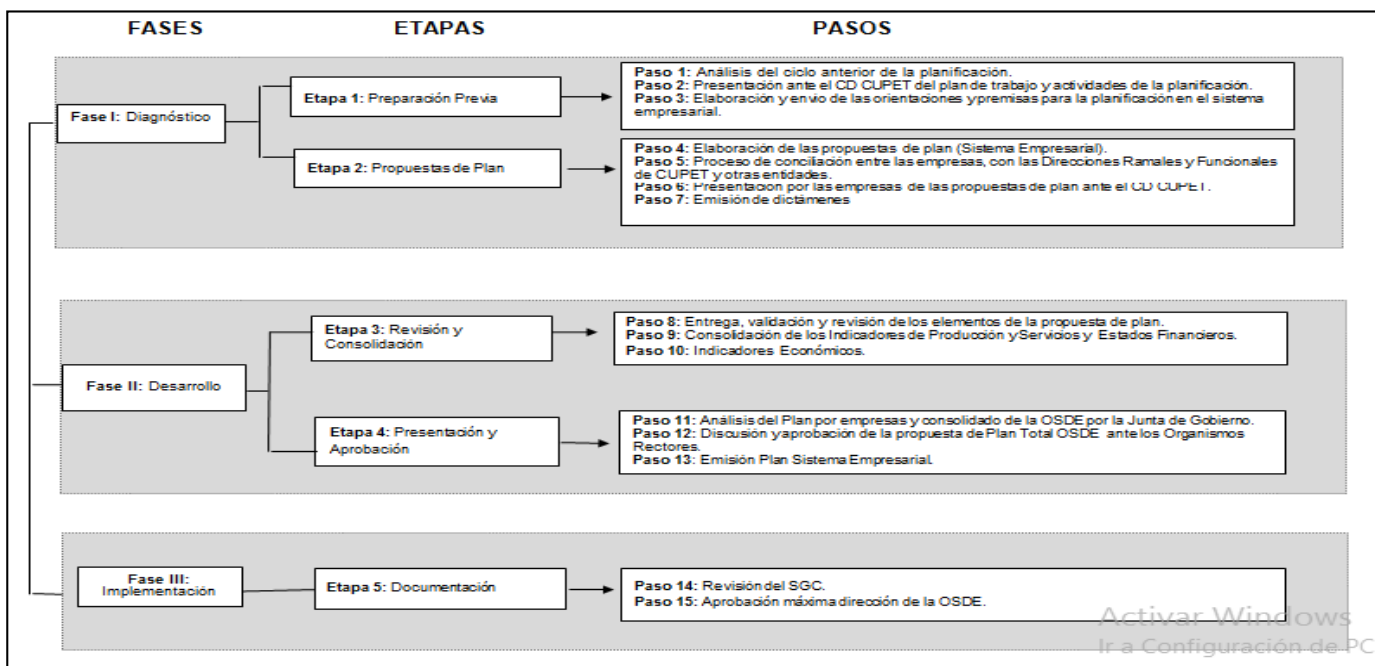
Fase I: Diagnóstico

Esta fase tiene el propósito de conocer el estado de la planificación en el sistema empresarial.

Etapa 1: Preparación Previa

Objetivo: revisar los aspectos perceptibles de cambio en la planificación y preparación del sistema empresarial a partir del estudio y análisis de los documentos y directivas emitidas por los organismos rectores y CUPET.

Figura 1. Procedimiento para la elaboración del Plan de la Economía en la OSDE CUPET.



Paso 1: Análisis del ciclo anterior de la planificación.

Con este análisis se debe definir cuáles son los elementos que en la actualidad constituyen una debilidad para la ejecución de esta actividad en la OSDE. Se deben identificar los puntos claves

o vulnerables, aquellos en los que es necesario hacer aclaraciones o actualizaciones en función de las nuevas regulaciones emitidas, modificaciones estructurales y transformaciones que afectan el proceso. Además, deben identificarse las necesidades informativas a cada nivel para lograr la calidad requerida en la elaboración del plan.

Paso 2: Presentación ante el Consejo de Dirección (CD) CUPET del Plan de Trabajo y Actividades de la Planificación.

El Director de Planificación propone anualmente al CD CUPET para su aprobación, el Plan de Trabajo y Actividades de la Planificación para el año a proyectar. Una vez aprobado, este documento es de obligatorio cumplimiento para todos los niveles estructurales de la organización. Cada entidad posteriormente adapta el mismo a sus características y estructura organizativa.

Paso 3: Elaboración y envío de las orientaciones y premisas para la planificación en el sistema empresarial.

A partir del Seminario Nacional de Planificación impartido por el MEP donde da a conocer las indicaciones metodológicas y principales cambios en la elaboración del plan para el próximo año, las Direcciones Ramales y Funcionales de la OSDE, teniendo en cuenta el Plan de tareas y niveles de responsabilidad, preparan premisas y orientaciones específicas abarcando desde los niveles de actividad a proyectar hasta los principales aspectos a tener en cuenta en la gestión económica financiera. Se realiza el Seminario Anual de Planificación de la OSDE CUPET para el año a proyectar.

Etapa 2: Propuestas de Plan.

Objetivo: sentar las bases y procesos de conciliación para elaborar las propuestas de plan.

Paso 4: Elaboración de las propuestas de plan (Sistema Empresarial)

La propuesta de plan anual de la empresa se conforma fundamentalmente a partir de las orientaciones emitidas por la OSDE y lo definido en las Indicaciones Metodológicas para la Elaboración del Plan en su epígrafe: Bases Metodológicas para la Elaboración del Plan de la Empresa. Para esta fase de la planificación se tomará como referencia el plan aprobado, el estimado de ejecución y el real del año anterior. Las entidades deben tener en cuenta los señalamientos y recomendaciones recibidas en el último cierre contable y en los análisis económicos fundamentalmente del I trimestre del año.

La empresa durante la elaboración de la propuesta del plan, tiene en cuenta una serie de indicadores directivos, los cuales son los encargados de determinar el grado de cumplimiento de la tarea estatal y social que le es asignada, el nivel de eficiencia en la utilización de los recursos y de la fuerza de trabajo. Los mismos se pueden clasificar en directivos máximos¹ y directivos mínimos².

Las propuestas de plan se proyectan en un sistema creado en Microsoft Excel denominado Modelo CUPET que contiene toda la información necesaria para la elaboración de la misma.

En este paso también se realiza la primera discusión con los colectivos de trabajadores.

Paso 5: Proceso de conciliación entre las empresas, con las Direcciones Ramales y Funcionales de CUPET y otras entidades.

¹ Durante su ejecución no puede disponerse de cifras mayores, por ser el máximo disponible.

² Durante su ejecución pueden sobre cumplirse, por estar asociados a la eficiencia y mejor uso de los recursos.

Las empresas realizarán las conciliaciones correspondientes según su actividad fundamental y su relación directa con diferentes áreas de la Unión, además se exigirá cualquier otra conciliación o certificación a generar según las particularidades de la planificación de un año determinado.

Paso 6: Presentación por las empresas de las propuestas de plan ante el CD CUPET.

Se realiza una presentación en Microsoft PowerPoint, en la que se expondrá la ejecución del Plan hasta el I trimestre del año en curso, explicando el comportamiento de los niveles de actividad, los indicadores económicos, así como las principales dificultades y estimados de cierre de año. El plan a proyectar partirá de las premisas de la empresa para su elaboración, principales limitaciones y retos a superar. Se comparará con el plan y estimado del año anterior, realizándose comentarios sobre el comportamiento resultante de la categoría del plan que corresponda.

Los Directores Generales de las empresas son los responsables de presentar sus propuestas de plan anual ante el CD CUPET, analizándose y discutiéndose los deterioros y cumplimiento de las directivas.

Paso 7: Emisión de dictámenes

La DP es la encargada de elaborar el dictamen por empresa sobre las presentaciones realizadas ante el CD CUPET. En el mismo se registran los participantes, señalamientos y recomendaciones recibidas durante la presentación. Este documento es firmado por el Director de Planificación y enviado vía correo electrónico a los Directores Generales y Económicos Financieros de las empresas. Las entidades revisan, actualizan o incorporan a sus propuestas de plan los elementos señalados por el CD CUPET.

Fase II: Desarrollo

En sentido general, el propósito de esta fase es la presentación y aprobación de la propuesta de plan.

Etapas 3: Revisión y consolidación.

Objetivo: establecer los parámetros esenciales para la revisión y consolidación de las propuestas de Plan anual de la economía de las empresas de CUPET, con los indicadores económicos correspondientes.

Paso 8: Entrega, validación y revisión de los elementos de la propuesta de plan.

Las empresas entregan a la DP sus propuestas de plan anual corregidas y actualizadas, y se procede a realizar la validación de los componentes del plan teniendo en cuenta que los mismos deben tener los documentos primarios de respaldo, bases de cálculo, contratos, ficheros históricos, conciliaciones y las aprobaciones emitidas por las diferentes Direcciones Ramales y Funcionales de CUPET. De esta forma, se evalúan diferentes parámetros y se procede a la revisión de los Modelo CUPET verificándose la actualización de las cifras contenidas en las diferentes hojas del modelo y que la información estimada o real que se incluya coincida con la situación de la empresa, así como, con los documentos legales y contables firmados por la misma al cierre del ejercicio económico anterior: estados financieros, modelos estadísticos, etc., así como con las validaciones anteriormente mencionadas.

Paso 9: Consolidación de los Indicadores de Producción y Servicios y Estados Financieros.

Una vez recibidas y revisadas todas las propuestas de planes empresariales se procede a la consolidación de las mismas tomando en cuenta fundamentalmente los Indicadores de Producción y Servicios y los Estados Financieros que clasifiquen en este proceso.

Paso 10: Indicadores Económicos.

En la Resolución No. 145/2019 del MEP se establecen los indicadores que permiten evaluar el resultado de la gestión económica de las empresas y la OSDE, agrupándose los mismos en directivos mínimos, máximos, así como otros indicadores.

Directivos mínimos:

1. Utilidad antes de impuestos (MP)

Directivos máximos:

- Pérdida antes de impuestos (MP)
- Gasto total por peso de Ingreso total (pesos)
- Gasto de salario por peso de Ingreso total (coef.)

Otros Indicadores

- Promedio de Trabajadores (Uno)
- Fondo de Salario (MP)
- Productividad del trabajo (pesos)
- Salario Medio (pesos)

Etapa 4: Presentación y Aprobación

Objetivo: garantizar el cumplimiento de las directivas emitidas para el año a planificar, realizándose los cambios pertinentes según proceda antes de emitir la aprobación de la versión final.

Paso 11: Análisis del Plan por empresas y consolidado de la OSDE por la Junta de Gobierno.

La DP elabora informe que agrupa todas las propuestas de plan anual de las empresas de CUPET, para su posterior envío a los miembros de la Junta de Gobierno. Posteriormente, son discutidas ante la Junta de Gobierno otorgándose la pertinencia a las propuestas que no obtienen ningún señalamiento. En caso de detectarse por la Junta no conformidades se revisa con las empresas implicadas.

Paso 12: Discusión y aprobación de la propuesta de Plan Total OSDE ante los Organismos Rectores.

Una vez otorgada la pertinencia del plan a todas las empresas de la OSDE se procede a su presentación ante los organismos rectores fundamentalmente el MTSS y el MEP, este último encargado de dar la aprobación final del Plan. De esta forma se suceden una serie de despachos en donde se evalúan las propuestas y se entregan como parte de este proceso los modelos establecidos y el Informe Oficial de la Planificación en la OSDE.

Paso 13: Emisión Plan Sistema Empresarial.

A partir de la emisión de dictámenes favorables por los organismos pertinentes, el MEP emite a la OSDE, mediante la Resolución correspondiente, las Indicaciones y Cifras del Plan de Desarrollo Económico y Social para el año que se planifica, firmada por el ministro. Se elaboran formatos que recogen los principales indicadores a aprobar al sistema empresarial, los cuales son firmados por el Director General de la Unión y enviados por la DP a las mismas.

Fase III: Implementación

Esta fase tiene el propósito de documentar el procedimiento para su inserción en el Sistema de Gestión de la Calidad de la Organización.

Etapa 5: Documentación

Objetivo: elaborar el material que contenga el procedimiento para la planificación en la OSDE CUPET para su inserción en la documentación del sistema de gestión corporativo.

Paso 14: Revisar normativa del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) para el control de documentos y registros.

Se estudiarán los procedimientos sobre el Control de documentos y registros y se procederá al ruteo del documento inicial para su revisión y análisis por los especialistas correspondientes. Se declararán los principales registros según el tipo de soporte para proporcionar evidencia de la ejecución de los procesos y actividades establecidas.

Paso 15: Elevar para su aprobación por la máxima dirección de la entidad.

Cuando el documento esté listo, se procederá a su aprobación ante el CD CUPET y luego a su firma parte de los responsables identificados. Se incluirá en la lista maestra de documentos vigentes del sistema de gestión implementado en CUPET y se reproducirá para su envío de forma controlada a los diferentes usuarios.

4. Validación del procedimiento para la elaboración del Plan de la Economía en la OSDE CUPET.

En consideración a la importancia de validar los resultados de la investigación, se realiza una prueba de validez de contenido acerca de la propuesta a través de expertos, considerados como peritos especializados en el ámbito en el que se desarrolla la presente investigación. En consecuencia, se aplica el método de consulta a expertos, que en su primer paso precisa establecer los requisitos para determinar la experticia de los opinantes. De esta manera se plantea seleccionar a las personas que cumplen simultáneamente lo siguiente:

- a) Poseer formación universitaria. Considerar que los expertos posean el grado de Máster o Doctor en temas afines a la Gestión Empresarial.
- b) Tener más de 10 años de experiencia como profesores, consultores, asesores o directivos en el área de investigación.
- c) Haber participado en proyectos relacionados con el objeto de estudio de la investigación.
- d) Desarrollar publicaciones científicas o materiales metodológicos sobre temáticas vinculadas al campo de la investigación.
- e) Participación en la toma de decisiones relacionadas con el ámbito de la investigación, es decir, la planificación a nivel de OSDE o empresa.

De esta manera, los autores llegaron a identificar a un total de 21 personas que podían ejercer como expertos: 6 se desarrollan en el ámbito académico y 15 en el sector empresarial. Una vez identificados los posibles expertos se les diseña y aplica un cuestionario para conocer su nivel de experticia.

El análisis de experticia se realiza utilizando el coeficiente de competencia de los expertos, el cual se obtiene a partir de dos coeficientes: Coeficiente de conocimiento (Kc) y Coeficiente de argumentación (Ka). Para la obtención del Kc, se les pide a los expertos que evalúen su nivel de conocimiento acerca del tema en una escala creciente del 1 al 10, donde el valor uno significa que el consultado considera no tener competencia alguna sobre el tema y el valor diez significa que considera poseer un dominio máximo sobre el mismo (García R., 2010).

Con la puntuación anterior se obtiene el Kc a través de la siguiente fórmula:

$$Kc = n/10$$

Donde n es el rango seleccionado por el experto.

Para la obtención de Ka, se les indica a los expertos que valoren su capacidad de argumentación en alto, medio o bajo, teniendo en cuenta un grupo de aspectos los cuales serán ponderados y adaptados al tipo de organización objeto de estudio y se muestran en forma de tabla.

Las respuestas de los expertos se contrastan con los valores de comparación establecidos a tal efecto y se calcula el coeficiente a través de la fórmula:

$$Ka = \sum_{n=1}^6 ni$$

Donde ni es el valor correspondiente a la fuente de argumentación.

Finalmente el coeficiente de competencia (K) para cada experto se obtiene a través de la expresión:

$$K=0,5(Kc + Ka)$$

La escala de competencia se conforma por los siguientes rangos:

$K \geq 0,75$ Coeficiente de competencia alto

$0,5 \leq K < 0,75$ Coeficiente de competencia medio.

$K < 0,5$ Coeficiente de competencia bajo.

Según la revisión de la literatura especializada se recomienda emplear expertos de competencia alta, sin embargo, no se descarta utilizar expertos de competencia media. También se aprecia en dichos estudios no recurrir a expertos de competencia baja.

Como resultado de todo lo antes explicado se seleccionaron 12 expertos a los que se les envió el procedimiento, antes descrito, y se les solicitó que emitieran sus criterios con relación a las variables que se muestran en la tabla 1.

Tabla 1. Criterios para la valoración del procedimiento.

No.	Criterios de evaluación del Procedimiento	Valoración						
		7	6	5	4	3	2	1
1	Pertinencia y actualidad de la propuesta							
2	Necesidad de la propuesta							
3	Fundamentación teórica de la propuesta							
4	Coherencia lógica entre de las fases, etapas y pasos que conforman la propuesta							
5	Factibilidad de la aplicación de la propuesta en el contexto de la OSDE-CUPET							
6	Grado de sustentabilidad de la propuesta							
7	Importancia de los beneficios esperados con la propuesta sobre planificación en la OSDE-CUPET							

Nota: Los criterios valorativos de la escalan son: 1. Muy baja o insuficiente; 2. Débil o bajo 3. Moderada o regular; 4. Satisfactoria o buena 5. Elevada o muy buena, 6. Alta o Excelente y 7. Muy Alta o Extraordinario.

En la tabla 2 se muestran los resultados de las valoraciones emitidas por cada expertos a los criterios que fueron evaluados por cada uno de ellos.

Tabla 2. Resultados de las opiniones de los expertos sobre la validez de la propuesta presentada.

Criterios evaluados	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆	E ₇	E ₈	E ₉	E ₁₀	E ₁₁	E ₁₂	Media
Pertinencia y actualidad	7	7	7	6	7	7	7	7	6	7	6	7	6.8
Necesidad de la propuesta	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6.9
Fundamentación teórica	7	7	6	7	7	7	7	7	6	6	7	6	6.7
Coherencia lógica	7	7	7	5	7	7	7	6	7	6	7	7	6.7
Factibilidad de la aplicación	7	6	6	7	7	7	6	6	7	7	6	7	6.6
Grado de Sustentabilidad	7	7	6	6	7	7	7	6	5	6	7	6	6.4
Importancia de los resultados	7	7	7	6	6	6	7	7	7	7	6	7	6.7

Como se puede apreciar los expertos valoran en rangos muy favorables cada uno de los criterios que se tomaron en cuenta para la analizar la validez del procedimiento propuesto.

Por otra parte, con la finalidad de conocer la coincidencia de los expertos en los criterios emitidos por estos se aplica el método ANOCHI, cuyos resultados se muestran en la tabla 3.

Tabla 3. Resultados del método de ANOCHI.

Índices evaluados	Pertinencia y actualidad	Necesidad de la propuesta	Fundamen- tación teórica	Coherencia lógica	Factibili- dad	Sustentabili- dad	Importan- cia de los resultados	Media
Discrepan- cia de rango	27	11	32	38	35	47	32	31,7
Índice de discrepan- cia	0,13	0,05	0,15	0,18	0,16	0,22	0,15	0,15
Índice de coinciden- cia	0,88	0,95	0,85	0,82	0,84	0,78	0,85	0,85

El resultado indica una elevada o muy buena fiabilidad al alcanzar un índice de coincidencia del 0.85. El Método ANOCHI establece una aceptable o buena fiabilidad para índice de coincidencia entre el rango 0.61-0.80 y elevada o muy buena superior a 0.80. Por otra parte, la discrepancia máxima para 12 expertos y un rango de 1-7, en la escala de Valoración, es de 216. Así, al dividir la discrepancia del criterio entre el máximo se obtiene el índice de discrepancia. Al considerar su complemento queda determinado el índice de coincidencia.

Finalmente, queda comprobada la validez de la propuesta por los resultados obtenida mediante la consulta a expertos.

CONCLUSIONES

1. El procedimiento que se propone para la elaboración del plan de la economía en la OSDE CUPET, se ha fundamentado sobre el nivel científico de los criterios y concepciones de los especialistas en la disciplina. Se han respetado y aceptado lo establecido en las "Indicaciones Metodológicas para la elaboración del Plan de la Economía Nacional" emitidas por el MEP, ya que constituyeron el punto de partida para el procedimiento propuesto.

2. El procedimiento identifica, clasifica y ordena tanto las necesidades informativas como los recursos económicos-financieros necesarios para la realización del plan, de tal manera, que el sistema empresarial y la OSDE puedan informarse, conocer, evaluar y decidir con mayor precisión las alternativas más convenientes para la organización, así como disponer de argumentos y fundamentaciones más objetivos y racionales, destinados a los niveles correspondientes del Gobierno.

3. La estructuración del procedimiento propuesto en tres fases, cinco etapas y 15 pasos, garantiza la debida coherencia con el proceso de planificación, caracterizado por la debida flexibilidad operacional para adaptarse ante cada nuevo escenario y alternativa, lo que resalta el carácter práctico del mismo.

4. Las valoraciones emitidas por los expertos consultados permiten afirmar que la propuesta es válida lo que se evidencia en los resultados que se aprecian con el método de ANOCHI, donde el nivel de concordancia de los expertos llega al 0.85, valor considerado como muy favorable.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcántara Despaigne, S (2018). *Gestión de Calidad en la empresa PROVARI desde la perspectiva de los Clientes Internos y Externos*. Trabajo de Diploma. Facultad de Economía. Universidad de La Habana. La Habana. Cuba.
- Consejo de Ministros (2017). Decreto No. 334 (GOC-2017-840-EX58)
- Consejo de Ministros (2017). Decreto No. 335 (GOC-2017-841-EX58)
- Consejo de Ministros (2017). Decreto No. 336 (GOC-2017-842-EX58)
- García Rondón, I. (2010). *Procedimiento para la selección de los Mercados Internacionales de los Servicios Medioambientales Cubanos*. Tesis doctoral. La Habana, Cuba.
- Ministerio de Economía y Planificación (2016). *Resolución No. 127: Objeto Social OSDE CUPET*, La Habana.
- Ministerio de Economía y Planificación (2019). *Resolución No. 145: Indicaciones Metodológicas para la Elaboración del Plan 2020*, La Habana.
- Pozo Rodríguez, J. M.; Z. Rodríguez Cotilla y M. M. Kidito Xavierda Gama (2014). *La lógica de la planificación empresarial y de la productividad del trabajo*, Economía y Desarrollo, No. 152 (2), pp. 122-137
- Romero Vélez, E. M. (2019). *Procedimiento para el análisis del clima organizacional en los Servidores Públicos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social*. Tesis doctoral. La Habana. Cuba.
- Toro, M (2012). *La Planificación, conceptos básicos*, disponible en: www.nikolayaguirre.files.wordpress.com/.../1-introduccion-a-la-planificacion...Mildred, consultado: el día 18 de octubre de 2019.
- Torres Diéguez, N. (2009). *Perfeccionamiento del proceso de planificación en la Sucursal Cubalse Las Tunas*. Tesis en opción al título académico de Master en Contabilidad Gerencial, Centro Universitario de Las Tunas, Las Tunas.
- Yacuzzi, E., & Paggi, G. (2002). *Diseño e implementación de un sistema de pronóstico de ventas en Whirlpool Argentina*, disponible en: www.cema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/209.pdf consultado: el día 20 de noviembre de 2019.
- Vázquez González, O (2019). *Metodología para la gestión de capital humano de los profesores en la Universidad Agraria de La Habana*, basada en competencias laborales. Tesis doctoral. La Habana. Cuba.

DATOS DE LOS AUTORES

TAYMI MERCEDES GALVEZ APEZTEGUIA

Licenciada en Economía, labora en la Dirección Planificación, OSDE CUPET

JOSÉ MANUEL POZO RODRÍGUEZ

Doctor en Ciencias Económicas, profesor de la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana.

Fecha de recepción: 15 de marzo de 2021

Fecha de aceptación: 5 de mayo de 2021

Fecha de publicación: 30 de junio de 2021