

MÉTODOS DE LA GESTIÓN DEL GOBIERNO Y EMPRESARIAL

GOVERNMENT AND BUSINESS MANAGEMENT METHODS

Mercedes Delgado Fernández  <https://orcid.org/0000-0003-2556-1712>

Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, La Habana, Cuba

Contacto del editor: mercedes@esceg.cu

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5542035>

El quinto volumen y segundo número del 2021 de la Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial incluye artículos originales, buenas prácticas y casos de estudio, destacándose las temáticas de la gestión del gobierno y empresarial con sus enfoques, métodos y aplicaciones. Se abordan los temas: Cuadro de Mando Integral de la gestión del gobierno, proyecto de inclusión de la evaluación ambiental del transporte, cultura tributaria, innovación en el agroecosistema arrocero y en la cadena de valor farmacéutica, salario y desarrollo empresarial socialista, gestión de la calidad en los proyectos, cooperación económica y comercial, investigación de mercado y documentación de la gestión de procesos de recursos humanos.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) se emplea en empresas,^{1,2} organizaciones sin fines de lucro³ y la administración pública.^{4,5} La construcción del mapa estratégico facilita la identificación de los indicadores² según las perspectivas de evaluación⁶ como soporte al sistema de información.⁷ El primer artículo aborda la elaboración de mapas estratégicos haciendo uso de la Matriz de Impactos Cruzados de Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MICMAC)^{2,8,9} del CMI de la gestión del gobierno en Cuba.¹⁰ Se aplica a los ejes estratégicos del Plan Nacional de desarrollo económico y social al 2030 en Cuba,¹¹ en particular a los objetivos del Potencial humano, ciencia, tecnología e innovación en el enfrentamiento a la COVID-19.

Las herramientas de gestión del proyecto son muy variadas,^{12,13} aunque sigue siendo el Diagrama de Gantt una de las más utilizadas.¹³⁻¹⁵ Una buena planificación del proyecto permite la creatividad y apoya tanto la formulación como la eficacia del equipo,¹⁶ el ahorro de los tiempos y costos¹⁷ y la satisfacción del cliente.^{18,19} El segundo artículo aborda la evaluación ambiental estratégica mediante el uso integrado de herramientas como el diagrama de Gantt^{13,15} y el método de ruta crítica PERT, aplicados en la planificación para el desarrollo sostenible del transporte y su influencia en la mejora de la calidad de vida de la sociedad.

La identificación de los factores que inciden en el cumplimiento de las obligaciones fiscales y la determinación de las variables económicas que inciden en la calidad de vida de los comerciantes, así como las causas del éxito o fracaso empresarial de la localidad de San Mateo del Municipio de Soacha de Colombia se aborda en el tercer artículo. La investigación cualitativa aplicada sirve de referencia para realizar otros estudios similares y la adopción de políticas públicas territoriales además de la elevación de la cultura tributaria.²⁰

La sostenibilidad²¹ de los sistemas agrícolas²² requiere la adopción de innovaciones²³⁻²⁵ en la producción y las tecnologías que se emplean con prácticas agroecológicas y de conservación. El cuarto artículo aborda las buenas prácticas para la adopción de innovaciones tecnológicas de conservación en agroecosistemas arroceros.²⁶

El quinto artículo aborda la necesidad de adoptar innovaciones organizacionales^{23-25,27} en las cadenas de valor^{28,29} de la industria farmacéutica de los antibióticos betalactámicos. A la vez, debe tenerse en cuenta el riesgo que representa la resistencia antimicrobiana y la necesidad de evaluar las cadenas de valor con métodos científicos en los que las herramientas para la mejora y gestión de los procesos,³⁰ la interacción de todos los actores de la cadena, incluyendo las fases de la Investigación y Desarrollo (I+D)³¹ y la ejecución de procesos inversionistas pueden ser de utilidad.

La productividad es una prioridad³² en la actualización del modelo económico y social en Cuba.³³ Así, el Lineamiento 108 del 8vo Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) para el período 2021-2026 expresa: “rescatar el papel del trabajo como necesidad del ser humano, para contribuir de manera consciente a la sociedad y que los niveles de ingresos como resultado de este, constituyan la fuente principal que permita el bienestar espiritual, material y moral del trabajador y su familia.³⁴ En las condiciones del desarrollo socialista las transformaciones en el sistema empresarial deberán estar en correspondencia con la retribución salarial con sistemas de pago por rendimiento³⁵ y la distribución de utilidades sin límites en la cantidad de salarios mensuales de lo percibido en el año que se liquida,³⁶ fundamentalmente en el personal directo a la producción, constituyendo un desafío, el que se aborda en el artículo sexto.

La gestión de la calidad en los proyectos constituye una garantía para el cumplimiento de los objetivos previstos en su alcance,¹⁹ plazos y costos,¹³ constituyendo objetivos del artículo séptimo. El uso de las normas de la serie de normas ISO 9000³⁷ integradas a los requisitos de la actividad a desplegar,^{31,38-40} así como las normas específicas de los sistemas de gestión de calidad del proyecto, como las normas ISO 10006 e ISO 21500,⁴⁰ se convierten en un enfoque a adoptar para las organizaciones que promueven y desarrollan sistemáticamente proyectos.⁴⁰

El octavo artículo muestra el caso de estudio referido a la cooperación económica y comercial entre Cuba y Shandong,⁴¹ destacándose las políticas, sectores estratégicos, estrategias de desarrollo, las zonas especiales, la promoción de la inversión extranjera y la iniciativa una Franja y una Ruta^{42,43} como vías para el fortalecimiento de la colaboración. La identificación de diversos sectores tecnológicos estratégicos para ambas partes es también una fuente para el impulso a la innovación.⁴⁴

La aplicación de técnicas de investigación del mercado^{45,46} para conocer las preferencias de los clientes respecto a un jabón tocador se muestran en el artículo noveno, que incluyen la tormenta de ideas, un procedimiento de muestreo combinado, encuestas a clientes, matrices y herramientas informáticas y

estadísticas.⁴⁷ La durabilidad, el aroma y la textura son las características a mejorar para satisfacer las necesidades de los clientes.

El caso de estudio de la aplicación de mapa de procesos con la identificación de los macroprocesos, procesos y subprocesos, las fichas de procesos y los procedimientos de la gestión de recursos humanos en las actividades de la aeronáutica civil de Cuba se muestra en el décimo artículo. A su vez, se destaca la importancia de la gestión de los procesos^{30,37,48} y de los recursos humanos^{49,50} para el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos en la administración pública.⁵¹

Referencias bibliográficas

1. Kaplan RS. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. Working Paper 10-074. 2010; pp. 1-36. [Consultado 15 mayo 2021] Disponible en: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/10-074_0bf3c151-f82b-4592-b885-cdde7f5d97a6.pdf.
2. Anaya M, Delgado M, Garrigó L. Estrategia competitiva para el grupo empresarial de la industria alimentaria de Cuba. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. 2018;2(1): 82-97. [consultado 15 mayo 2021] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/34>
3. Kaplan RS. Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. Nonprofit Management & Leadership, 2001; 11 (3): 353-370. [Consultado 13 mayo 2021] Disponible en: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=8892>
4. González SE, Delgado M. Modelo integral de gerencia pública estratégico con calidad. Ingeniería Industrial. 2010;31(2): 1-7. [consultado 20 mayo 2021] Disponible en: <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/303>.
5. Ávila JM, Nogueira D, Pentón J, Valero B. El Cuadro de Mando Integral como un instrumento para la evaluación y el seguimiento de la estrategia en el sector gobierno: Caso de aplicación. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. 2019;3(1):3-20. [consultado 20 mayo 2021] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/65>
6. Kaplan RS, Norton DM. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. California Management Review. 1996; 39: 53-79. [Consultado 20 mayo 2021] Disponible en: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=3294>.
7. Ward J, Peppard J. Strategic Planning for Information System. Third Edition. Wiley Series for Information System; 2002. 640pp.
8. Godet M, Durance P. Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. Cuaderno n0. 20. Segunda edición, San Sebastián: Propektiker; 2007.
9. Garrigó L. Prospectiva Estratégica. En: Delgado M, Coordinador académico, Temas de Gestión Empresarial, Vol. I. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela, p. 157-193; 2017.
10. Díaz-Canel M, Delgado M. Gestión del gobierno orientado a la innovación: contexto y caracterización del modelo. Universidad y Sociedad. Enero-Febrero 2021; 13(1): 6-16. [Consultado 20 mayo 2021] Disponible en: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1892/1884>
11. Díaz-Canel M, Delgado M. Modelo de gestión del gobierno orientado a la innovación. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. septiembre-diciembre 2020; 4(3): 300-321. [Consultado 20 mayo 2021] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/141>
12. Kwak YH. Brief history of project management. In: Chapter 2 in The Story of Managing Projects by Carayannis, Kwak, and Anbari (editors) Quorum Books; 2003. [Consultado 25 mayo 2021] Disponible en: https://home.gwu.edu/~kwak/PM_History.pdf.

13. Heredia R. Dirección Integrada de Proyectos-DIP-“Project Management”. Segunda ed. Madrid: Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales, Universidad Politécnica de Madrid. 1995; p. 605.
14. White D, Fortune J. Current practice in project management - an empirical study. *International Journal of Project Management*. 2002; 20:1-11. [Consultado 25 mayo 2021] Disponible en: [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(00\)00029-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(00)00029-6)
15. Pérez J, Sánchez Y, Sangroni N, Gómez O, Medina Y, Castillo T. Análisis del proyecto para la instalación de un molino de piedra en la cantera de cabezas, Unión de Reyes. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*. 2021;5(1):e156. [consultado 26 mayo 2021] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/156>
16. Castro Díaz-Balart F, Delgado M. Project Management para la gestión de la innovación en la Industria cubana. *Revista Bimestre Cubano*. 2000; 88(13): 169-202.
17. Hartman F, Ashrafi R. Development of the SMARTTM Project Planning framework. *International Journal of Project Management*. 2004; 22: 499-510. [Consultado 25 mayo 2021] Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2003.12.003>
18. Tasevska F, Damij T, Damij N. Project planning practices based on enterprise resource planning systems in small and medium enterprises — A case study from the Republic of Macedonia. *International Journal of Project Management*. 2014;32: 529-539. [Consultado 25 mayo 2021] Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.08.001>
19. Delgado M, Gonzalez L, Nualla JA. Sistema de Calidad para la actividad de proyectos. 12 Convención Científica de Ingeniería y Arquitectura CUJAE III. Simposio de Ingeniería Industrial. Palacio de las Convenciones, La Habana, ISBN 959-261-169-6 noviembre-diciembre; 2004.
20. Nerré B. Tax Culture: A Basic Concept for Tax Politics. *Economic Analysis & Policy*, march 2008; 38 (1):153-167. [Consultado 27 mayo 2021] Disponible en: [https://doi.org/10.1016/s0313-5926\(08\)50011-7](https://doi.org/10.1016/s0313-5926(08)50011-7)
21. Naciones Unidas. Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Resolución aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015. Septuagésimo período de sesiones. Temas 15 y 116 del programa; 2015 [Consultado 28 mayo 2021] Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
22. Edwards CA. The Importance of Integration in Sustainable Agricultural Systems. *Agriculture, Ecosystems and Environment*. June 1989;27:25-35. [Consultado 28 mayo 2021] Disponible en: [https://doi.org/10.1016/0167-8809\(89\)90069-8](https://doi.org/10.1016/0167-8809(89)90069-8)
23. OECD. OSLO Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. The measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. 4th Edition. 255p. [Consultado 29 mayo 2021] Disponible en: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
24. Delgado M. Innovación Empresarial. En: Delgado M, Coordinador académico. *Temas de Gestión Empresarial*. Vol. II. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela; 2017. p. 117.
25. Delgado M. Enfoque y métodos para la innovación en la Administración Pública y Empresarial. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*. 2019; III(2): 141-153 [Consultado 28 mayo 2021] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/79/88>
26. Miranda A. Impacto de la tecnología de trasplante mecanizado de arroz. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*. 2020;4(3):334-349 [Consultado 28 mayo 2021] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/143>
27. ONN. ISO 56002: 2019. Innovation management — Innovation management system — Guidance es adoptada como Norma Nacional idéntica con la referencia NC-ISO 14034: 2019. ICS: 03.100.01; 03.100.40; 03.100.70, abril, Traducción certificada de la Norma Internacional Oficina Nacional de Normalización (ONN); 2020. Cuba. www.nc.cubaindustria.cu

28. Fernández N. La calidad: elemento vital para una economía competitiva. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. 2021;5(1): 4-17 [Consultado 15 junio 2021] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/152>
29. Kano L, 1, Tsang E, Wai-chung H. Global value chains: A review of the multidisciplinary literature. Journal of International Business Studies; 2020. [Consultado 15 junio 2021] Disponible en: <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00304-2>
30. Medina A, Nogueira D, El Assafiri Y, Medina YE, Hernández A. De la documentación de procesos a su mejora y gestión. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. 2020;4(3):206-224. [Consultado 15 junio 2021] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/130/211>
31. Delgado M. Enfoque para la gestión de la I+D+i en la Industria Biofarmacéutica cubana. Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud. 2017;28(3) [Consultado 15 junio 2021] Disponible en: <http://www.acimed.sld.cu/index.php/acimed/article/view/1101/680>.
32. Cuesta A, Linares MA, Fleitas S, Delgado M. Gestión del Capital Humano. En: Delgado M, Coordinador académico. Temas de Gestión Empresarial. Volumen IV. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela. 2017; 157 p.
33. Partido Comunista de Cuba. 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. 8vo Congreso PCC. Junio; 2021. [Consultado 5 julio 2021] Disponible en: <http://www.cubadebate.cu/etiqueta/8vo-congreso-del-pcc/>
34. Cuesta A. Organización del trabajo: base de la gestión del capital humano. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. 2017;1(2): 107-119 [Consultado 1 julio 2021] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/12>
35. Ministerio de Economía y Planificación. 15 nuevas medidas para fortalecer a la empresa estatal socialista. Septiembre; 2020. [Consultado 5 julio 2021] Disponible en: <https://www.mep.gob.cu/es/node/3>
36. República de Cuba. Resolución 124/2021. GOC-2021-471-O51 No. Gaceta Oficial 51 Ordinaria 7 de mayo; 2021 [Consultado 3 julio 2021] Disponible en: <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/gaceta-oficial-no-51-ordinaria-de-2021>
37. ONN. NC-ISO 9001:2015. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos. (Traducción certificada). 5ta edición. La Habana: Oficina Nacional de Normalización (ONN); 2015.
38. Delgado M, Castro Díaz-Balart, F. Enfoques integrados de la gestión en la innovación tecnológica. Ingeniería Industrial. 2001;22(4): 29-37. [consulta 15 julio 2021] Disponible en: <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/214>.
39. Delgado M, Vallín A, Bolaños Y, Cordovés D, Antúnez V, Busutil Y, et al. Gestión Integrada, calidad, medio ambiente, seguridad y salud del trabajo en la Industria Biofarmacéutica. Nueva Empresa. Revista Cubana de Gestión Empresarial. 2009;5(1):18-21.
40. Felipe L, Moreno M, Batista R. Gestión de la calidad en los proyectos: una mirada desde el enfoque normalizado. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial 2020;4(2):253-68. [consultado 15 julio 2021] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/135>
41. Pereira CM. Ambassador to China talks about Shandong | Cuban Ambassador to China: Shandong—A Model of Friendship between Cuba and China [EB/OL] [Consulted 25 julio 2021] Available at: http://www.sohu.com/a/409706579_100023701.2020-07-25
42. Kang M. Estrategia de desarrollo integrado de la economía turística en zonas rurales en el contexto de la iniciativa de la Franja y la Ruta. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. 2020;4(3):386-92. [consultado 25 junio 2021] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/146>

43. Lei Z. Liderar el desarrollo de alta calidad de la "Franja y la Ruta: el papel y las acciones de Shanghái. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial 2020;4(3):393-01. [consultado 25 julio 2021] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/147>
44. Genxing X. ¿Cómo pueden las empresas y los gobiernos promover la innovación tecnológica? Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. 2017; 1(1): 51-8. [consultado 25 julio 2021] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/6>
45. Mooi E, Sarstedt M, Mooi-Reci I. Market Research: The Process, Data, and Methods Using Stata. Singapore: Springer Nature; 2018. [consultado 12 agosto 2021] Disponible en: <https://doi.org/10.1007/978-981-10-5218-7>
46. Mariampolski H. Qualitative Market Research. California: SAGE; 2001.
47. Bofill Placeres A, Díaz Batista J. Estimación de la demanda: un análisis de métodos y sus aplicaciones. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. 2018; 2(2): 173-87. [Consultado 12 agosto 2021] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/47>
48. Prajogo D, Toya J, Bhattachary A, Okeb A, Cheng TCE. The relationships between information management, process management and operational performance: Internal and external contexts. International Journal of Production Economics. May 2018; 199: 95-103. [Consultado 15 agosto 2021] Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.02.019>
49. Peña D, Delgado M. Procedimiento para la evaluación integrada del desempeño de una universidad de posgrado. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. 2020; IV(1): 106-121 [Consultado 12 agosto 2021] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/105/209>
50. Ochoa M, Delgado M. Procedimiento para la formación por roles en la producción de software en la universidad de ciencias informáticas. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. 2017;1(2):121-134. [Consultado 12 agosto 2021] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/13>
51. Delgado M. Innovación en la administración pública. En: Sánchez, B. Coordinador. Contribuciones al conocimiento de la Administración Pública. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela; 2016, p. 67-110.