

OBSERVATORIO DE LAS CIENCIAS SOCIALES EN IBEROAMERICA

MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN ORIENTADO A LA EXCELENCIA PARA EMPRESAS AGROFORESTALES

Jineht Pérez Martínez

Doctora en Ciencias Económicas.

Profesora Auxiliar del Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo. Universidad de Pinar del Río. Cuba.

Email: jperez@upr.edu.cu; riena.jesus14@gmail.com

María Elena Fernández Hernández²,

Doctora en Ciencias Contables y Financieras.

Profesora Titular. Universidad de Pinar del Río. Cuba.

Email: mfdez@upr.edu.cu

Diana de la Nuez Hernández

Doctora en Ciencias Económicas.

Profesora Titular del Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo. Universidad de Pinar del Río. Cuba.

Email: diana@upr.edu.cu

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Jineht Pérez Martínez, María Elena Fernández Hernández y Diana de la Nuez Hernández: "Modelo de control de gestión orientado a la excelencia para empresas agroforestales", Revista Observatorio de las Ciencias Sociales en Iberoamérica, ISSN: 2660-5554 (Vol 2, Número 13, agosto 2021, pp.145-156). En línea:

<https://www.eumed.net/es/revistas/observatorio-de-las-ciencias-sociales-en-iberoamerica/ocsi-agosto21/control-gestion-empresas>

RESUMEN

La esencia de la administración de empresas agroforestales imprime particularidades a su proceso de control de gestión, especialmente por la necesidad de evaluar su desempeño, así como el impacto de los resultados en las partes interesadas, tomando como fundamento el proyecto de ordenación forestal y los criterios de gestión forestal sostenible tanto internacionales como nacionales. Se ha podido constatar que las investigaciones que preceden a este trabajo, abordan aspectos particulares de subsistemas del proceso de control de gestión, poniéndose de manifiesto la ausencia de un enfoque integrador que propicie mayor coherencia y efectividad hacia el logro de los objetivos y de la excelencia. El objetivo de esta investigación es diseñar un modelo de control de gestión orientado a la excelencia para empresas agroforestales, que contribuya al aprovechamiento eficaz de sus capacidades, en función de la generación de resultados que satisfagan las necesidades de las partes interesadas de forma sostenible. Se modela el proceso de control de gestión orientado a la excelencia para empresas agroforestales sobre la base de la integración de las teorías del control de gestión, la gestión forestal sostenible y la excelencia empresarial, la articulación de la

planeación estratégica con el proyecto de ordenación forestal y la adecuación al contexto cubano de criterios de gestión forestal sostenible.

MODEL OF ADMINISTRATION CONTROL GUIDED TO THE EXCELLENCE FOR AGROFORESTRY COMPANIES

ABSTRACT

The essence of the administration of agroforestry companies prints particularities to its process of administration control, especially for the necessity of evaluating its acting, as well as the impact of the results in the interested parts, taking like foundation the project of forest ordination and the approaches of sustainable forest administration so much international as national. It has been able to verify that the investigations that precede to this work, approach aspects peculiar of subsystems of the process of management control, showing the absence of an integrative focus that propitiates bigger coherence and effectiveness toward the achievement of the objectives and of the excellence. The objective of this investigation is to design a model of administration control guided to the excellence for agroforestry companies that it contributes to the effective use of its capacities, in function of the generation of results that they satisfy the necessities of the interested parts in a sustainable way. The modeled of the process of administration control to excellence for agroforestry companies is the base of the integration of the theories of the administration control, the sustainable forest administration and the managerial excellence, the articulation of the strategic with the project of forest ordination and the adaptation to the Cuban context of approaches of sustainable forest administration.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de una actividad económico – productiva vinculada al medio natural y en particular al bosque, le confiere un papel relevante en la protección, restauración y promoción de la conservación y uso sostenible del ecosistema, lo que refuerza su contribución al cumplimiento de los compromisos internacionales contraídos por Cuba en materia de desarrollo sostenible que se concretan en el Plan de Estado para el enfrentamiento al cambio climático (Tarea Vida).

Por su parte, el control de gestión que se ejerce en las empresas agroforestales deberá contribuir al logro de tan supremo objetivo, por lo que deberá enfocarse en la más efectiva articulación de la gestión con la sostenibilidad que conducen gradualmente a la excelencia empresarial, traducida como el medio para lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

El control constituye una función que abarca todos los procesos de la organización; su evolución pone de manifiesto un enfoque cada vez más estratégico e integral, a partir de un entorno que así lo exige. Este proceso ha adquirido en Cuba, en las últimas décadas, una connotación especial a partir de exigencias emanadas del entorno empresarial y de las normas jurídicas que lo regulan, donde se acentúan las restricciones financieras, materiales y tecnológicas para el uso eficiente de los recursos,

como consecuencia del bloqueo económico, comercial y financiero de los Estados Unidos. De ahí la necesidad y relevancia de que el control se convierta en un instrumento que contribuya al fomento y diversificación de fondos exportables, la sustitución de importaciones y los encadenamientos productivos, como complemento a los objetivos y sectores estratégicos definidos en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social de Cuba hasta el año 2030.

En la materialización de esta aspiración es fundamental aumentar la calidad a partir de un cambio de paradigma que oriente al sistema empresarial a elevar la eficacia, eficiencia y efectividad de sus procesos a partir del aprovechamiento de las potencialidades que poseen, para lo cual resulta determinante la eficacia de los sistemas de información en función de la toma de decisiones efectiva (Montes de Oca, Nogueira y Medina, 2018).

En el caso de las empresas agroforestales resulta de vital importancia la responsabilidad por desarrollar un control de gestión que posibilite conciliar y articular la gestión empresarial y la gestión de su patrimonio forestal, lo que resulta esencial para el cumplimiento de los criterios, parámetros, políticas internacionales y nacionales que enmarcan su contribución a la sostenibilidad del medio natural. En este sentido, existen herramientas específicas que permiten el monitoreo de la gestión del bosque, entre las que se encuentran el proyecto de ordenación forestal y los criterios e indicadores de gestión forestal sostenible tanto para el nivel internacional como para el nacional que permiten el monitoreo de la gestión del bosque.

El objetivo de esta investigación es diseñar un modelo de control de gestión orientado a la excelencia para empresas agroforestales, que contribuya al aprovechamiento eficaz de sus potencialidades, en función de la generación de resultados que satisfagan las necesidades de las partes interesadas de forma sostenible.

METODOLOGÍA

Dentro de los métodos del nivel teórico empleados en la investigación se encuentra el histórico – lógico, el cual se empleó para determinar la evolución del proceso de control de gestión y del sector forestal en Cuba y el método sistémico para fundamentar el modelo de control de gestión orientado a la excelencia. Este permitió abordar dicho proceso desde la concepción de este como una unidad, como una integración de elementos, donde cada uno de ellos tiene un impacto, una repercusión en los restantes.

Por otra parte, el método de modelación se utilizó para obtener la representación abstracta del modelo propuesto al tratar de reflejar la realidad, al tiempo que sirvió para explicitar aquellos elementos, relaciones y estructuras del objeto de estudio.

El análisis empírico de base en esta investigación partió de la medición aplicada para determinar las regularidades del proceso de control de gestión en el contexto de las empresas agroforestales basándose en informes y documentos de la Organización de la Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2018); Informes de la Dirección Forestal y Fibras Naturales e Informes del Grupo Empresarial Agroforestal (GAF) del año 2019. Se emplearon para ello técnicas

tales como el análisis documental, la entrevista y la encuesta. Para este estudio se incluyeron solo las empresas agroforestales del país cuya de la actividad forestal.

DESARROLLO DEL TEMA

El modelo que se propone es la continuidad del estudio que se ha desarrollado en empresas del sector forestal en Cuba; el propósito esencial del mismo consiste en que pueda ser utilizado como un instrumento de apoyo al proceso de toma de decisiones a partir del monitoreo y la evaluación de la información de los subsistemas de la empresa.

La presente propuesta parte de la adopción de cuatro enfoques que contribuyen al perfeccionamiento del control de gestión en empresas agroforestales: el enfoque estratégico, el enfoque sistémico, el enfoque multidisciplinario y el enfoque de excelencia empresarial.

El enfoque estratégico concibe la integración entre los niveles estratégico, el táctico y el operativo, de manera tal que el desempeño de cada sujeto sea coherente con la estrategia empresarial; asimismo favorece el compromiso de los miembros de los equipos de trabajo con la obtención de los resultados esperados y la comunicación entre ellos.

La integración de las relaciones internas de los componentes del modelo se concibe a partir del enfoque sistémico, de manera que, cualquier acción en las etapas o la errónea aplicación de un procedimiento, traerá consigo la afectación de todas las partes.

El enfoque multidisciplinario radica en la integración que se logra entre herramientas de control de gestión, los criterios sobre la gestión forestal por la excelencia que se asumen y el enfoque de excelencia empresarial.

Por su parte, el enfoque de excelencia empresarial para empresas agroforestales implica el uso de la capacidad de la organización para implementar estrategias de optimización que garanticen la eficiencia, eficacia y efectividad de las operaciones para el éxito sostenido de los resultados claves de la empresa enfocados hacia el impacto en las partes interesadas. La asunción de este enfoque concibe la gestión a partir de la incorporación del proyecto de ordenación forestal a la planeación estratégica, así como el establecimiento de los criterios de gestión forestal sostenible y los riesgos asociados a ellos, como pilares esenciales, para el monitoreo y evaluación, que le confiere la singularidad al control de gestión en este tipo de empresas.

En la concepción del modelo se adopta la clasificación de los procesos de Zaratiegui (1999), Ortiz (2014) y Vallejo (2016) quienes coinciden en clasificarlos en procesos estratégicos, operacionales, y de soporte, para el desarrollo de su actividad. Por su parte, todos los elementos generales del modelo se articulan con la filosofía del ciclo de mejora continua de Deming: planificar, hacer, verificar y actuar. La novedad del modelo propuesto se sustenta en los siguientes elementos:

- ✓ La integración de teorías sobre el control de gestión, la gestión forestal sostenible y el enfoque de excelencia empresarial.

- ✓ Privilegia el proyecto de ordenación forestal como fundamento de la formulación de la estrategia empresarial.
- ✓ La adecuación de los criterios de gestión forestal sostenible en función del control de gestión orientado a la excelencia, favoreciendo la articulación de los intereses internacionales, nacionales, territoriales y organizacionales.
- ✓ Concibe funciones complementarias para la Dirección de Análisis y Control de la empresa, que contribuyen a planificar, coordinar, establecer, interpretar el sistema de información, su evaluación y análisis para la toma de decisiones por la excelencia empresarial.
- ✓ Supone la integración de la gestión de riesgos al proceso de control de gestión orientado a la excelencia a partir de su alineación con los criterios de gestión forestal por la excelencia y los procesos.
- ✓ Identifica al control de gestión como un instrumento que contribuye a armonizar los intereses empresariales con los del desarrollo territorial.

El control de gestión desarrollado en base a los criterios de gestión forestal sostenible en la presente investigación, contribuye al monitoreo integral de la gestión forestal de las EAF de una forma más integral, en función de obtener resultados satisfactorios en los tres pilares de la sostenibilidad: económico, social y natural; contribuyendo al cumplimiento de los criterios y a incorporar una filosofía de gestión que debe caracterizar a las entidades del sector, donde la visión hacia la sostenibilidad debe transversalizar el desempeño cotidiano y su evaluación.

Los criterios que se definen no desestiman las propuestas anteriores de Herrero (2005), el proceso Lepaterique en 2005, el de Montreal en 2005 y actualizado en 2009, el proceso de Tarapoto de 2005, Cué (2008) y el proceso de la Organización Internacional de Maderas Tropicales de 2016, pues se conciben desde una óptica integradora en función de su evaluación a través del control de gestión (Pérez, et. al, 2021).

Los criterios de gestión forestal por la excelencia de Pérez, et al. (2021) son los que se describen a continuación:

1) Existencia de condiciones para la gestión forestal orientada a la excelencia

Mediante este criterio se reconocen y evalúan las condiciones materiales, económicas, tecnológicas, humanas, entre otras, de las EAF. Se incluye el análisis del ámbito económico e institucional de las empresas, que constituye el marco contextual para la evaluación del resto de los criterios de gestión forestal por la excelencia. Se refiere a la capacidad financiera, tecnológica, de los recursos humanos y las características del patrimonio forestal, que unido a lo previsto en el proyecto de ordenación forestal, son considerados en la planeación de los resultados a alcanzar.

2) Establecimiento, mantenimiento y conservación de la integridad del ecosistema forestal

En este criterio se mide el establecimiento, mantenimiento y conservación de la salud y vitalidad del ecosistema forestal, a partir de la información referente a los impactos de los agentes bióticos (enfermedades, insectos, especies invasoras) y abióticos (incendios, tormentas, desmonte) en el ecosistema y de las condiciones establecidas en el criterio # 1, se deben formular estrategias de gestión para minimizar y mitigar riesgos que pueden generar consecuencias, tales como la pérdida de los beneficios forestales y la degradación de la calidad ambiental.

3) Producción forestal sostenible

Mediante este criterio se evalúan resultados vinculados a la productividad y diversificación de productos y servicios del bosque, la efectividad y la eficiencia en el uso de los recursos y otros resultados que caracterizan el desempeño productivo. La gestión forestal orientada a la producción diversificada de bienes y servicios bajo principios de sostenibilidad económica, ecológica y social resulta una de las opciones más viables y atractivas para la conservación de estos ecosistemas.

4) Fortalecimiento y contribución a la economía local

A través de este criterio se mide cómo las EAF se vinculan y aportan al desarrollo del territorio donde desarrollan su actividad, al constituir una fuente de empleo para los habitantes de la comunidad, aportar una parte de las utilidades para su reinversión en el territorio, desarrollar proyectos que generen productos y servicios a las comunidades y a los trabajadores de la empresa, tributar a la sustitución de importaciones y a la exportación de bienes y servicios, disminuyendo la dependencia de un limitado surtido de productos forestales, contribuyendo además a la conservación de los bosques y al desarrollo territorial.

El objetivo del modelo es contribuir al perfeccionamiento del proceso de control de gestión a partir del proyecto de ordenación forestal y su integración con la planeación estratégica de la empresa, para lograr un nivel superior de desempeño en el camino hacia la excelencia.

Las premisas para la aplicación del modelo son: 1) Compromiso de la alta dirección de la empresa con el proceso de control de gestión orientado a la excelencia, 2) Asignación de recursos necesarios para aplicar el modelo, 3) Conocimiento actualizado del marco regulatorio empresarial cubano, 4) La dirección estratégica como una filosofía de gestión asumida por el equipo directivo.

A partir del método de modelación, se concibe una secuencia de etapas y su relación interdialéctica, donde intervienen las funciones lógicas del pensamiento: análisis, síntesis, inducción, deducción y generalización, basado en principios generales y teórico metodológicos (ver Figura 1).

Las entradas del proceso de control de gestión orientado a la excelencia, se describen como elementos que inciden en el desempeño de la EAF, constituidas por: el marco regulatorio empresarial cubano que establece las bases jurídicas para el desarrollo de la actividad empresarial, además de las regulaciones específicas para las empresas del sector forestal emanadas del Grupo Empresarial Agroforestal como Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE), tales como: Decreto 281/2007, la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba, la Ley No. 85 - Ley Forestal de Cuba, la Ley 81/ 1997 de Medio Ambiente, los lineamientos aprobados en el VII

Congreso del Partido Comunista de Cuba, la NC ISO 14001: 2015, la ISO 9001: 2015, la ISO 9004: 2009, la Tarea Vida, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), entre otros. Se considera otra entrada, el Proyecto de ordenación forestal de la empresa, el cual comprende operaciones de carácter administrativo, económico, jurídico, social, técnico y científico para el establecimiento, gestión, conservación y la utilización sostenible de los bosques para un período de 10 años.

Asimismo, los criterios internacionales y nacionales de gestión forestal sostenible, se consideran una entrada, dado que contribuyen a evaluar periódicamente el grado o avance en la sostenibilidad y, por último, la Estrategia de Desarrollo Municipal, en la que se establecen las líneas estratégicas del territorio y los programas asociados a la actividad de las empresas agroforestales.

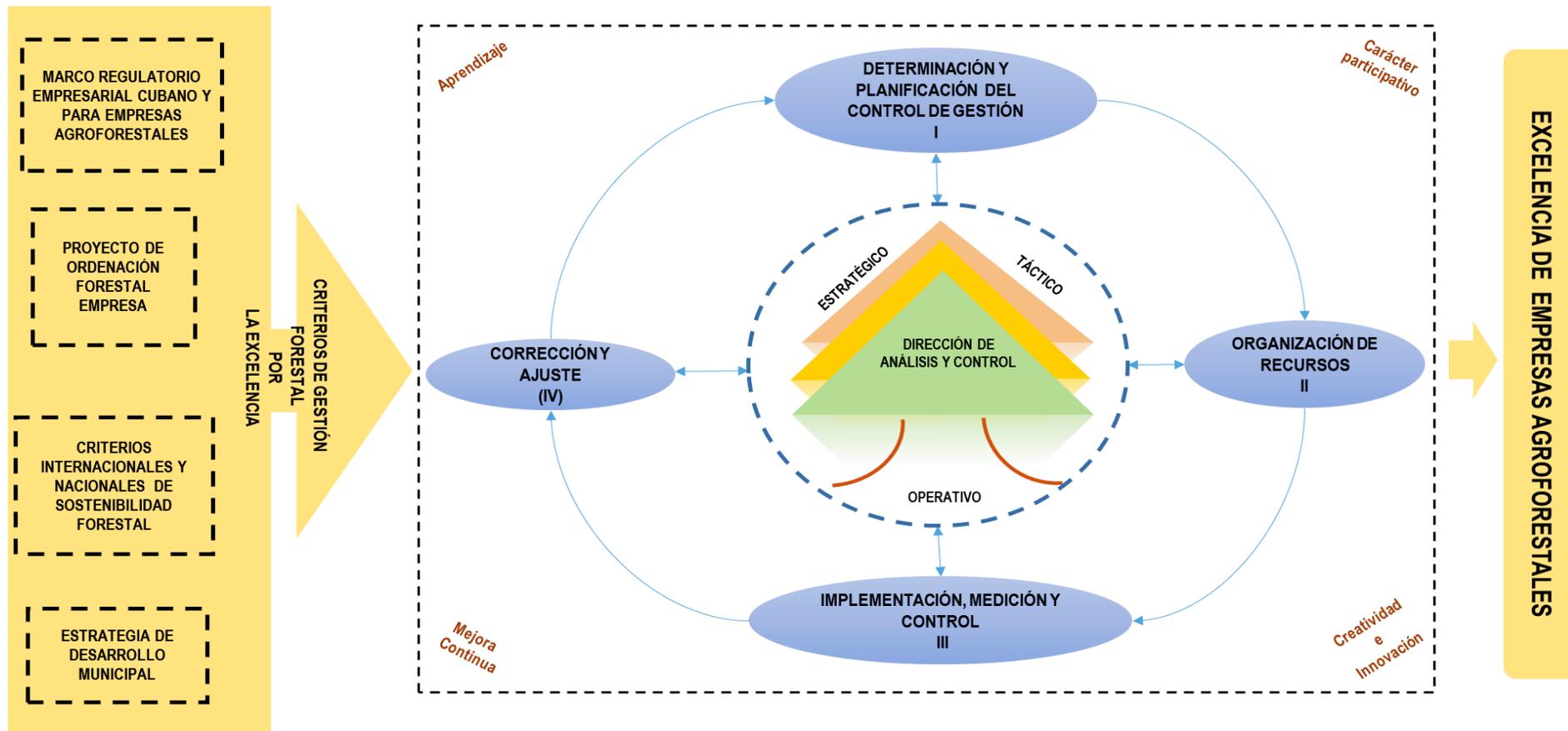


Figura 1 Modelo de control de gestión orientado a la excelencia para empresas agroforestales

Fuente: Elaboración propia

Las etapas que describen el proceso de control de gestión orientado a la excelencia según Pérez (2019), se declaran a continuación:

Etapas 1. Determinación y Planificación del control de gestión

Esta primera etapa consiste en determinar la arquitectura del proceso de control de gestión de la empresa, a partir de los objetivos que se pretenden alcanzar a corto, mediano y largo plazo en el camino hacia la excelencia empresarial. Es aquí donde se fijan las reglas que se aplicarán y cuál será la estrategia para cumplir esos objetivos, así como determinar las herramientas y variables de control a utilizar en la etapa de implementación, medición y control. Esta fase se corresponde con el nivel estratégico y en ella se establece el compromiso de la organización con respecto a su orientación estratégica.

Etapas 2. Organización de los recursos

Esta es una de las etapas más importantes del proceso de control de gestión, ya que una vez fijados los objetos de control y determinada la estrategia a seguir por la empresa, se debe establecer qué recursos económicos y financieros se destinarán a su ejecución. En esta etapa se asignan las diferentes tareas y responsables para el cálculo de los estándares de desempeño y la preparación de informes y reportes, etc., además el órgano colectivo de dirección y los órganos asesores de dirección, evalúan y proponen las acciones de mejora.

Igualmente, se estructuran los flujos de información del proceso de control de gestión orientado a la excelencia, desde la dirección de la empresa hasta las unidades de manejo forestal y viceversa, coordinado por la Dirección de Análisis y Control.

Etapas 3. Implementación, medición y control

En esta etapa se implementa el proceso de control de gestión orientado a la excelencia. La Dirección de Análisis y Control, deberá controlar que las tareas asignadas se lleven a cabo de manera eficaz, de ahí que los miembros de esta área, deberán contar con las competencias necesarias para ello. En esta etapa se analiza el desempeño de los procesos de la empresa y de los criterios de gestión forestal por la excelencia de forma periódica atendiendo a los riesgos y las desviaciones con respecto a lo previsto. Los informes y reportes son analizados en las reuniones de los órganos de dirección colectiva y los órganos asesores de dirección lo que estará estructurado según calendario en el plan de actividades de la empresa como aspecto del plan de temas en correspondencia con la Instrucción No. 1 del Presidente de los Consejos de Estados y de Ministros, con el objetivo de analizar los elementos que pueden poner en riesgo el alcance de los resultados.

Una vez que se ha puesto en marcha el proceso de control de gestión orientado a la excelencia, se miden los resultados obtenidos y se comparan con los planificados. Corresponde realizar un análisis

de las variaciones, determinar las causas, ya sean internas o externas y proceder al análisis del nivel de desempeño con respecto a la excelencia empresarial.

La escala de valoración fue adaptada a partir de los niveles de desempeño de la norma ISO 9004: 2009, con cinco escalas de valor tal y como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1

Escala de valoración del nivel de desempeño empresarial

NIVEL	INTERVALOS		DESEMPEÑO	ORIENTACIÓN
I	0.80	1.00	Empresa Excelente	Orientación hacia la excelencia (calidad total)
II	0.60	0.80	Empresa con énfasis en la mejora continua	Orientación hacia la gestión de la calidad (eficacia)
III	0.40	0.60	Empresa con aproximación proactiva a la mejora	Orientación hacia la efectividad (resultados)
IV	0.2	0.40	Empresa con aproximación reactiva a la mejora	Orientación hacia la eficiencia (uso de recursos)
V	0	0.20	Empresa sin aproximación formal a la mejora	Sin resultados o resultados pobres e imperceptibles

Fuente: Elaboración propia

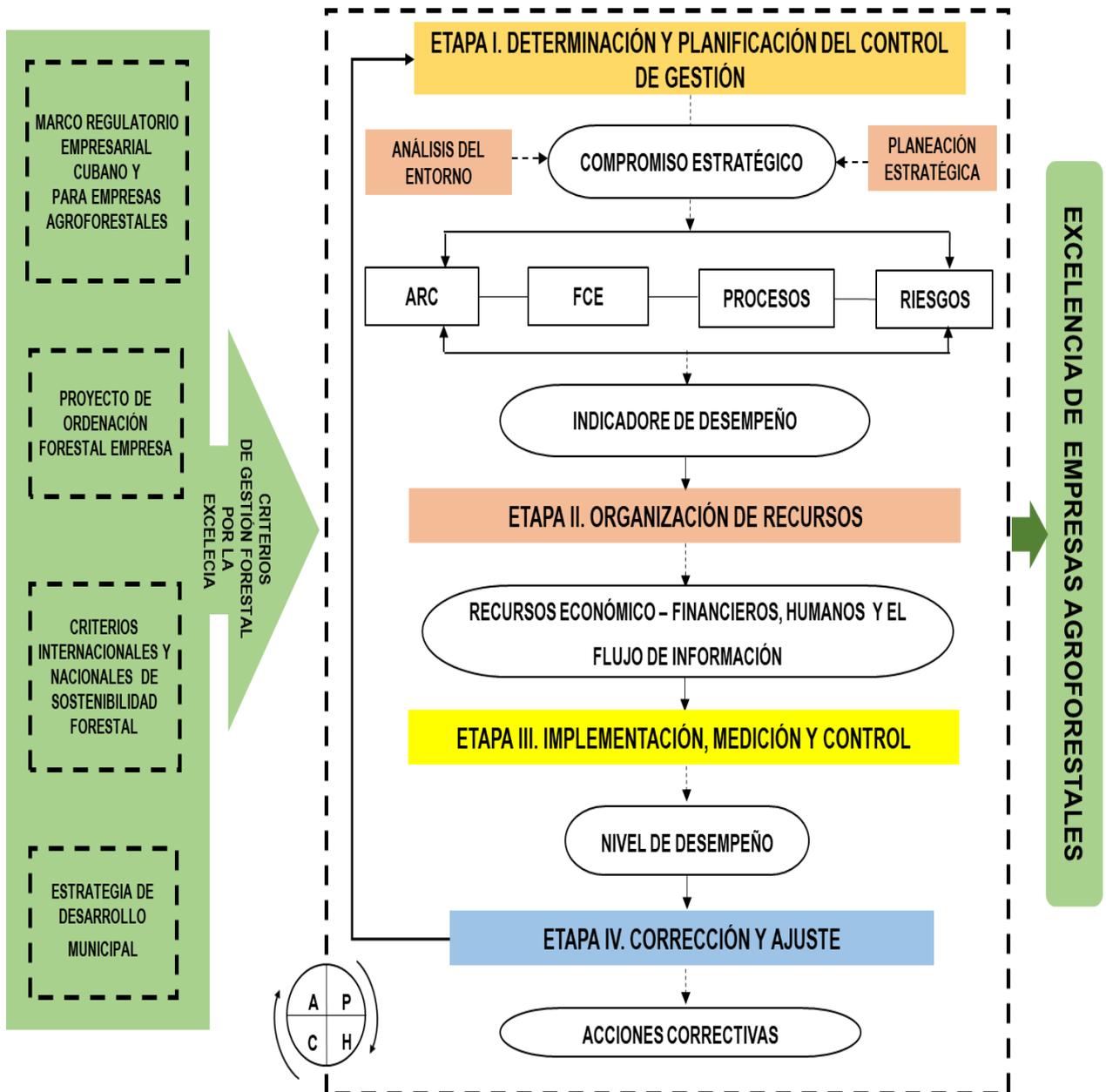
Etapa 4. Corrección y ajuste

Cuando ocurren desviaciones desfavorables dentro del análisis de los estándares de desempeño de la empresa, en esta etapa se aplican acciones correctoras. También se revisan los objetivos para verificar su alineación con la visión. Si las desviaciones son significativas, se podrá intencionar un plan de acciones de control por excepción.

La ejecución sistemática del proceso de control de gestión orientado a la excelencia debe reflejar como salida, el nivel de desempeño que ha alcanzado la empresa y que expresa, además, su contribución a la satisfacción de las partes interesadas. Al combinar las fases del proceso que sigue el modelo se obtiene el siguiente esquema representado en la Figura 2:

Figura 2

Esquema del proceso que sustenta el MCGE



Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

El control de gestión ha evolucionado de una óptica de evaluación retrospectiva del desempeño hacia un control de gestión estratégico, donde la excelencia se convierte en un enfoque. Este proceso centrado en la articulación del proyecto de ordenación forestal con la estrategia empresarial, la gestión de riesgos asociada a los procesos y los criterios de gestión forestal sostenible, es clave para generar resultados que satisfagan las necesidades y expectativas de las partes interesadas. De ahí que el modelo propuesto sea una útil herramienta para el proceso de toma de decisiones para empresas agroforestales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cué, J. (2008.). *Evaluación de la tendencia de Manejo Forestal Sostenible en las UEB silvícolas pertenecientes a la empresa forestal integral* Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Forestales. Universidad de Cienfuegos. Cienfuegos. Cuba.
- FAO (2018). Programa de trabajo de la FAO en relación con el sector forestal de conformidad con el marco estratégico. Recuperado de <http://www.fao.org/3/MW995ES/mw995es.pdf>
- Herrero, E. J. (2005). Criterio e Indicadores de Manejo Forestal Sostenible. Agrinfor. Ministerio de la Agricultura, La Habana, Cuba.
- Martínez-Costa, M., y Martínez-Lorente, A. R. (2004). ISO 9000 as a tool for TQM: a Spanish case study. *Quality Management Journal*, 11(4), 20-30.
- Montes de Orca, L. T., Nogueira, D., y Medina, D. (2018). Exigencias y limitaciones de los sistemas de información para el control de gestión organizacional. *Universidad y Sociedad*, 10(1), 8-14. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Ortiz, A. (2014). La gestión integrada de los procesos universitarios. Procedimiento para su evaluación. *Ingeniería Industrial*. Vol.36 No.1 (enero-abril).
- Pérez (2019). Modelo de control de gestión orientado a la excelencia para empresas agroforestales. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de Pinar del Río, Cuba.
- Pérez, J.; Fernández, M.E., De la nuez, D. Criterios e indicadores de gestión forestal por la excelencia. **Cooperativismo y Desarrollo**, [S.l.], v. 9, n. 1, p. 93-115, apr. 2021. ISSN 2310-340X. Disponible en: <<https://codes.upr.edu.cu/index.php/codes/article/view/378>>.
- Vallejo, L. (2016). Modelo de gestión del cambio organizacional para la implementación de la estrategia empresarial: caso de estudio en entidades hoteleras. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas. Matanzas. Cuba.
- Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en las empresas. *Economía Industrial*, No.330, 1999.