





Artículo original / Original article

Modelo de planeamiento integral para la articulación del plan estratégico, plan operativo y presupuesto anual en una cooperativa cafetalera

Comprehensive planning model for the articulation of the strategic plan, operating plan and annual budget in a coffee cooperative

Encomenderos-Dávalos, Danny  0000-0002-2846-9666¹; Melgar-Neyra, Carlos  0000-0002-0357-1218¹; Pretell-Paredes, Víctor  0000-0001-7647-0349¹; Rodríguez-Mendoza, Segundo  0000-0002-6075-8572¹

¹Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, Perú

✉ dencomenderos@unsm.edu.pe

Recibido: 18/11/2021;

Aceptado: 22/12/2021;

Publicado: 20/01/2022

Resumen: El presente trabajo tuvo por objetivo desarrollar un modelo de planeamiento integral para la articulación al plan estratégico, el plan operativo y el presupuesto anual de la Cooperativa Agraria Cafetalera ORO VERDE de la provincia de Lamas, Perú. Para esto, se utilizó un diseño no experimental descriptivo transaccional para la univariable de estudio. El resultado obtenido implicó el desarrollo de las herramientas a utilizar en cada fase del modelo sobre la base de la experiencia aplicada por el modelo "Líderplan" en la COOPAC PetroPerú, y de autores reconocidos. De esta manera se concluyó que el planeamiento integral desarrollado en este modelo se sustenta en teorías reconocidas como el modelo de gestión de Kaplan y Norton y el de Beyond Budgeting de Harvard Business Review, como metodología para la planeación estratégica y operativa integrada a la gestión del desempeño, concretados en la fijación de roles y responsabilidades y compromisos de ejecución de dirigentes-funcionarios y empleados para una gestión estratégica y eficaz operativa, con control y evaluación.

Palabras clave: gestión del desempeño; organización; reglamento de planeación, responsabilidad política

Abstract: The objective of this work was to develop a comprehensive planning model for the articulation of the strategic plan, the operating plan and the annual budget of the Cooperativa Agraria Cafetalera ORO VERDE of the province of Lamas, Peru. For this, a non-experimental descriptive transactional design was used for the univariate study. The result obtained implied the development of the tools to be used in each phase of the model based on the experience applied by the "Líderplan" model at COOPAC PetroPerú, and from recognized authors. In this way, it was concluded that the integral planning developed in this model is based on recognized theories such as the Kaplan and Norton management model and that of Beyond Budgeting from Harvard Business Review, as a methodology for strategic and operational planning integrated to the management of the performance, specified in the setting of roles and responsibilities and execution commitments of leaders-officials and employees for strategic management and operational efficiency, with control and evaluation.

Keywords: performance management; organization; planning regulations, political responsibility

Cómo citar / Citation: Encomenderos-Dávalos, D., Melgar-Neyra, C., Pretell-Paredes, V., & Rodríguez-Mendoza, S. (2022). Modelo de planeamiento integral para la articulación del plan estratégico, plan operativo y presupuesto anual en una cooperativa cafetalera. *Revista Amazónica de Ciencias Económicas*, 1(1), e286. <https://doi.org/10.51252/race.v1i1.286>

I. Introducción

El Proyecto Especial Alto Mayo del Gobierno Regional de San Martín en 2014 con ocasión de la ejecución del proyecto “Mejorar las competencias de la cadena productiva de Cafés especiales en el ámbito del Departamento de San Martín” registró en el Directorio a 30 organizaciones de productores de café localizadas en las provincias de Rioja, Moyobamba, Lamas, El Dorado, Picota, Bellavista, Huallaga y Tocache (Labajos Caro, 2015).

En Lamas destaca la Cooperativa Cafetalera y de Servicios ORO VERDE Ltda., dentro de su ámbito de intervención, es una organización conformada por 1 200 pequeños productores cafetaleros, cacaoteros y productores de panela granulada quienes se han unido voluntaria y democráticamente en la forma de organización, principios y valores cooperativos.

El éxito de ORO VERDE es fuerte gracias al café, producto que representa el 80% de sus ventas según AGROIDEAS (2012). A pesar de las cifras alentadoras, presentaban elevados costos que implicaba tercerizar el procesamiento de su café pergamino, la misma limitaba el crecimiento comercial. Para solucionarlo, la cooperativa se propuso implementar un plan de agronegocios que consiguió el cofinanciamiento no reembolsable del Programa AGROIDEAS con el objetivo de garantizar la trazabilidad desde la producción hasta la obtención del café exportable.

La cooperativa para mantener los éxitos logrados hacia resultados económicos y sociales muy significativos que puedan ser replicados en términos de innovación de la gestión estratégica requiere un modelo de planeamiento integral no sólo para su crecimiento económico y financiero sino por ser útil para viabilizar y hacer sostenible el desarrollo empresarial en todo nivel.

El modelo de planeamiento pretende vincular sinérgicamente al Plan Estratégico, el Plan Operativo y el Presupuesto Anual con roles y responsabilidades debidamente reglamentados y, con un sistema de desempeño adecuado a la razón de ser de la organización cooperativa que comprometa a los Órganos de Gobierno con la Gerencia y todos los empleados. Para ello se planteó como objetivo desarrollar un modelo de planeamiento integral para la articulación al Plan Estratégico, el Plan Operativo y el Presupuesto Anual de la Cooperativa Agraria Cafetalera ORO VERDE de la provincia de Lamas.

2. Materiales y métodos

La investigación descriptiva-explicativa se realizó utilizando fuentes documentales y bibliográficas, tal como concluyen Arzola et al. (2012) “El modelo a elegir debe adecuarse a las necesidades de la empresa, respondiendo a sus objetivos estratégicos, sistemas de planificación y gestión; de tal manera que pueda integrarse a su modelo de gestión.” (p. 212).

Para llevar a cabo los objetivos propuestos, se utilizó el siguiente procedimiento: Para el caso del análisis documental el instrumento a utilizar fue la ficha de registro de información de todas las fuentes disponibles. Para el caso de las entrevistas no estructuradas, el instrumento a utilizar fue guía de pautas que contempló las orientaciones de los temas a tratar.

El procesamiento de datos se realizó a través de la tabulación, medición y síntesis que permitió organizar los elementos obtenidos durante el trabajo inquisitivo de recolección de datos. Estos se presentaron en reportes, porcentajes, diagramas y cuadros estadísticos para su posterior análisis e interpretación. La interpretación implicó determinar el significado de los

resultados y cuan significativos son en su contexto específico estableciendo su implicancia para la cooperativa.

3. Resultados y discusión

3.1. Análisis del macroambiente

Entorno macroeconómico.

Elementos del entorno económico que impactan en la cooperativa, para el análisis del macroentorno económico a las que se pueden agregar otros elementos complementarios como políticos, sociales, laborales, legales, etc. según se presente el contexto. Conforme a la adaptación de Alvarado Vargas (2011) para el autodiagnóstico del impacto del entorno macroeconómico y otros elementos, comprende seguir cuatro pasos para llenar la matriz de la Tabla I que va a permitir decidir qué medidas han de tomarse a fin de aprovechar los impactos favorables y minimizar los impactos desfavorables.

Entorno cooperativo.

El análisis del entorno cooperativo, según Encomendero (2016), se realiza “para conocer las fortalezas, amenazas y desafíos que existen en las organizaciones cooperativas desde un punto de vista político, legal, tributario, de integración, socio-cultural, tecnológico, etc.” (p. 78).

Siguiendo a Yi Min Shum (2018) en el artículo Matriz de Evaluación de Factores Externos (Matriz EFE-MEFE), se explican los 5 pasos para la utilización de esta herramienta. Al obtener el valor total de las oportunidades y amenazas, si el valor de las oportunidades es superior que las amenazas, significa que el entorno externo es favorable para el sector, pero si fuera en el caso contrario, se debe analizar y reforzar las debilidades de la cooperativa y robustecer las fortalezas de la cooperativa para crear un escudo contra el ambiente externo. La evaluación de la Matriz EFI sigue el mismo procedimiento.

Análisis del sector financiero.

Continuando con Encomendero (2016), el análisis del sector financiero “permite conocer las debilidades, fortalezas, amenazas y desafíos del sistema financiero nacional” (p. 78), es decir, aprovechando las investigaciones o estudios de entidades especializadas como la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), Instituto Peruano de Economía (IPE), APOYO Consultoría, Asociación de Bancos del Perú (ASBANC), complementados por la Cámara de Café y Cacao u otros propios del sector cooperativo cafetalero.

Análisis de la competitividad.

La herramienta empleada fue la aplicación del modelo de cadena de valor de Michael Porter por Egas Minuche et al. (2018). Estos autores exponen de manera magistral el impacto del desarrollo del café como producto de diamante competitivo a tener en cuenta en todo análisis del sector.

Además, desarrollaron el modelo de las cinco fuerzas competitivas para el café en el Perú, en modo explicativo se muestra a continuación: “existe una baja intensidad de rivalidad de competidores debido a que existe una demanda insatisfecha en el Perú que facilita la producción y comercialización del Café. Por otro lado, existe un alto poder de negociación de los compradores debido a que están altamente concentrados y negocian los precios en función del volumen. Asimismo, existe un bajo poder de negociación de los proveedores debido a que el

mayor grupo de proveedores son los propios agricultores que están dispersos y las asociaciones aún no están consolidadas” (p. 65).

Con los resultados de estas herramientas se armaron dos perfiles de la cooperativa:

Perfil competitivo: El perfil competitivo de toda empresa se construye a partir de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y de acuerdo con Pérez Cepeda (2019) “identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa” (párr. 2).

La matriz se construye siguiendo seis pasos adaptada de Giraldo Lazo & Loaiza Tárraga (2019), Planeamiento Estratégico de la Empresa Central de la Cooperativa Agraria Cafetalera COCLA. Según Pérez Cepeda (2019), los factores críticos de éxito “son las áreas claves, que deben llevarse al nivel más alto posible de excelencia si la empresa quiere tener éxito en una industria en particular. Estos factores varían entre diferentes industrias o incluso entre grupos estratégicos e incluyen tanto factores internos como externos” (párr. 3).

Perfil referencial: La matriz de perfil referencial sirve para realizar un *benchmarking* entre la empresa y otras similares de otro país. Se construye con la Matriz referencial de la cooperativa (MRC). Los pasos para la construcción de la MPR son los mismos que para la MPC.

Análisis del desempeño de la cooperativa.

Comprende la evaluación económica-financiera integral de los cinco últimos años, a partir de los Estados Financieros, a decir de Encomendero (2016, pp. 79-83) “...para conocer la estructura y dinámica asociativa y el análisis de los estados financieros... Los créditos otorgados entre otros indicadores. Además: Aplicación del modelo de cadena de valor (Porter)”.

Se propone como herramienta de análisis el modelo D'DUPONT. García Jiménez (2015, p. 97) interpreta los resultados de la manera siguiente: “Esto nos indica a grosso modo que, para concebir adecuadamente la fórmula, se relaciona primero el margen de utilidad neta, que mide la rentabilidad de las ventas de la empresa, con su rotación de activos totales, que indica la eficiencia con la que la empresa ha utilizado sus activos para generar ventas, dándonos como resultado el rendimiento sobre los activos totales (ROA).”

Un complemento es la elaboración de un gráfico que permite mostrar las relaciones de los resultados obtenidos aplicando el sistema DUPONT, contando con una visualización completa del proceso.

Diagnóstico interno de la cooperativa

De acuerdo con Encomendero (2016) el diagnóstico interno deviene de “La aplicación de matriz FODA/FORD, y conclusiones de estudio de mercado, de evaluación económica-financiera e informe técnico especializado”, es decir, se toma como insumos la información procesada y síntesis de los ítems precedentes.

Para la elaboración de la matriz FODA se propuso el procedimiento de Ramírez Rojas (2012, pp. 56-59), conforme a la adaptación siguiente:

- a) Identificación de los criterios de análisis. El factor elegido debe ser relevante y crítico para la organización (ejemplo, finanzas, capital de trabajo, etc), es recomendable no exceda de 10 que facilite el manejo de los datos que los sustente.
- b) Determinación de las condiciones reales de actuación en relación a las variables internas y externas del análisis. Se recomienda que “se establezcan de la manera más

objetiva una lista cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, percibidas en el presente”, las más relevantes.

- c) Asignación de una ponderación para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, “listadas de acuerdo a una escala establecida de 1 a 3, donde el 3 denota el nivel mayor de actuación, el 2 el nivel medio y el 1 el nivel más bajo” (p. 57). Ramírez Rojas puntualiza: “A partir de ello se asignará una calificación individual a la lista, para indicar el grado de cada variable, de esta manera se puede establecer las diferencias entre ellas que permita jerarquizarlas.” (p. 57).
- d) Cálculo de los resultados. Se presenta en una matriz, que ilustra el procedimiento desde la asignación de las ponderaciones por cada criterio (del 1 al 3), la suma horizontal y vertical, así como el cálculo de los porcentajes con relación al 100% (p. 29) para obtener el resultado porcentual de las FODA.
- e) Determinación del balance estratégico a través de los factores de optimización y riesgo. “El balance estratégico es la relación que guardan entre sí el factor de optimización y riesgo y puede tanto favorecer como inhibir el desarrollo de estrategias competitivas” (p. 57).

Por considerarlo clave en el análisis FODA para la formulación de estrategias, se pasa a enunciar lo manifestado por Ramírez Rojas (2012):

Balance estratégico: Factor de optimización=Factor de riesgo

El factor de optimización indica la posición favorable de la organización respecto a sus activos competitivos y las circunstancias que potencialmente pueden significar un beneficio importante para adquirir ventajas competitivas en el futuro. El factor riesgo por el contrario muestra un pasivo competitivo y aquellas condiciones que limitan el desarrollo para una organización. $F + O =$ Factor de optimización. $D + A =$ Factor de riesgo.

La estimación de los factores debe hacerse tanto global para tener la idea del desempeño de toda la organización, como para cada uno de los criterios separadamente, para conocer de manera específica los distintos los distintos aspectos del funcionamiento de las entidades.

El balance estratégico ideal entre el factor de optimización y el factor de riesgo en cada caso, no es del 50% entre ellos, sino que, debe superar por cierto margen el primero al segundo, en busca de la mejor condición para operar. Para el caso que nos aboca y a modo de ilustración, se expone:

Tabla 1. Balance estratégico

F + O	D+A	% F + O	% D + A	Total
.45	.55	45%	55%	100

El balance estratégico es mejor cuando el factor de optimización supera al factor riesgo, sin embargo, en el presente estudio, el factor riesgo ($D + A$) supera en 5% al factor de optimización ($F + O$), aspecto a tener presente en el diseño de las estrategias.

3.2. Formulación del plan estratégico, plan operativo y presupuesto anual

Encomendero (2016) expone la articulación entre el plan estratégico, plan operativo anual y presupuesto anual como resultado de la diagnosis y prognosis realizados en las fases previas. D'Alessio Ipinza (2017) sintetiza en una matriz (Tabla 2) las interrelaciones sistémicas y la

correlación entre estos instrumentos de gestión y sus componentes, lo cual brinda el sentido de hacer planeamiento para trasladar la estrategia a términos operacionales, al quehacer diario de la organización que se trate.

Tabla 2. Matriz de plan estratégico integral

MISIÓN		VISIÓN					VALORES
		INTERESES ORGANIZACIONALES	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO				
ESTRATEGIAS		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	POLÍTICAS
E1		X	X		X		P1, P3, P4
E2			X	X		X	P1, P2, P5, P6
E3		X	X		X	X	P3, P5, P6, P7
E4				X		X	P1, P3, P5, P6
E5		X		X	X		P2, P3, P4, P6
E6			X		X	X	P1, P6, P7, P8
E7		X	X	X		X	P2, P4, P6, P8
TABLERO CONTROL		OCP 11 OCP 12 OCP 13 OCP 14	OCP 21 OCP 22 OCP 23	OCP 31 OCP 32 OCP 33	OCP 41 OCP 42 OCP 43 OCP 44	OCP 51 OCP 52	TABLERO CONTROL
PERSPECTIVAS FINANCIERA Cuentas → PROCESOS APRENDIZAJE		RECURSOS				←	PERSPECTIVAS -FINANCIERA -Cuentas -PROCESOS -APRENDIZAJE
		ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL					
		↓ ↓ ↓ ↓ ↓					
		PLANES OPERACIONALES					
		↓ ↓ ↓ ↓ ↓					
		CÓDIGO DE ÉTICA					

Según Encomendero (2016), la formulación del Plan Estratégico y Operativo se materializa con el siguiente contenido (Tabla 3), que permite su correlación:

Tabla 3. Formulación del plan estratégico y plan operativo y presupuesto anual

Plan estratégico	Plan operativo y presupuesto anual
* Misión, Visión y Ejes de visión	* Misión y Visión
* Supuestos Estratégicos	* Ideas Fuerza y Enfoque Estratégico
* Factores Críticos de éxito	* Objetivos Estratégicos por áreas de acción
* Estrategias Genéricas	* Metas Estratégicas
* Disparadores de la Planeación	* Premisas Monetarias del Presupuesto de Ingreso y Egresos
* Políticas Generales y Específicas	* Metas del Desempeño Financiero Proyectado
* Proyecciones Económico-Financieras	* Proyección de Indicadores Financieros
Escenarios: Normal, Pesimista, Optimista	* Nivel de apetito y tolerancia del riesgo crediticio
* Anexos	* Nivel de apetito y tolerancia del riesgo operacional
* Bibliografías	* Presupuesto de Egreso-Resumen trimestral
	* Presupuesto mensual de Ingresos y Egresos
	* Presupuesto mensual de Ingresos y Egresos
	* Presupuesto Mensual de Ingresos
	* Presupuesto de Capacitaciones/Colocaciones por cada producto

Fijación de roles y responsabilidades

Para Encomendero (2016) el proceso de planeamiento “tiene necesariamente que contar con un marco regulatorio claro y preciso que defina y fije roles y responsabilidades en los niveles

directivos, gerencial y ejecutivo y a su vez señale el método, técnicas y procedimientos para promover un permanente aprendizaje individual y colectivo lo que influirá en el desarrollo de las competencias gerenciales y en la mejora continua de la capacidad competitiva de la empresa”. (p. 80).

Para ello se requiere formular e implementar el “Reglamento de Planeación Estratégica” y el “Reglamento de Planeación Operativa y Presupuestal”. El primero “establece las políticas, alcances, normas y procedimientos para formular y aplicar el Plan Estratégico para un horizonte temporal a definir ...”, lo que incluye “... las definiciones básicas, las acciones previas de planeamiento, las responsabilidades políticas y administrativas, la operacionalización de la estrategia y de las políticas, y, las proyecciones económico-financieras en los escenarios: Normal, Pesimista y Optimista” (Encomendero, 2016, p. 86).

El segundo comprende “las definiciones básicas, el modelo para elaborar el Plan Operativo, y, el modelo para elaborar el Presupuesto anual según premisas de ingresos y egresos. Asimismo, comprende los mecanismos de control y evaluación operativa y presupuestal” (Encomendero, 2016, pp. 80-81).

3.3. Compromiso de ejecución

De acuerdo con D’Alessio Ipinza (2017), un proceso de aplicación de la estrategia demanda de dos insumos esenciales: 1) Un liderazgo comprometido de la alta dirección que conduzca al logro del desempeño y éxito de esta etapa, y 2) Una cultura organizacional que soporte a la estrategia, y que beneficie su implementación.

Gestión del desempeño

Encomendero (2016) postula una “Gestión Estratégica y Eficacia Operativa por una Gestión de Riesgos más Eficaz” que implica el “Desarrollo Estratégico” explicado en las fases anteriores del presente trabajo correlacionado a la “Gestión del Desempeño Financiero” a través del uso y monitoreo de indicadores de control que se resumen en: Nivel de liquidez, riesgo crediticio, solvencia y endeudamiento, nivel de eficiencia, rentabilidad, todo esto permitirá el control y la evaluación.

Por ello, el autor recalca: “El sistema de gestión del desempeño, si bien se hace a través de una relación de indicadores corporativos y financieros se complementa con los reportes comprendidos en el Sistema de Información Gerencial (SIG) teniendo como fuente principal los Estados Financieros mensuales”: Informe Económico Financiero Mensual, Informe Trimestral de Gerencia, Evaluación Económica Financiera Semestral, y Memoria Anual.

4. Conclusiones

Se ha propuesto herramientas para la fase análisis del macro ambiente, es decir, el análisis del entorno económico y cooperativo, del sector financiero, de la competitividad y del desempeño de la cooperativa; así como el diagnóstico interno a través de la matriz FODA. Asimismo, se ha logrado la articulación de los contenidos del Plan Estratégico al Plan Operativo y Presupuesto Anual en la fase de diseño de planes del proceso de planeamiento integral. Finalmente, se ha propuesto los instrumentos para la fijación de los roles y responsabilidades y el compromiso de ejecución del planeamiento integral, así como para la suscripción del “Pacto Cooperativo para el Desarrollo Estratégico Sostenible” (dirigentes-funcionarios y empleados).

Agradecimiento

Los autores agradecen a la Cooperativa Agraria Cafetalera ORO VERDE, representada por su cuerpo directivo y socios, por el apoyo con la información brindada.

Referencias bibliográficas

- AGROIDEAS. (2012). *Programa de Cooperaciones para la Competitividad*. Perú. Ministerio de Agricultura (MINAG).
- Alvarado Vargas, F. (2011). *El Seis Sigma en la gestión de procesos*. Conexión ESAN. <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2011/05/09/el-seis-sigma-en-la-gestion-de-procesos/>
- Arzola, M., Tablante, G., & D'Armas, M. (2012). *Análisis comparativo de los modelos de gestión para la innovación en las organizaciones empresariales*. UNEXPO vice Rectorado Puerto Ordaz. Centro Desarrollo Gerencial.
- D'Alessio Ipinza, F. (2017). *Dirección Estratégica*. <https://slideplayer.es/slide/11877078/>
- Egas Minuche, C. M., Gálvez Flores, R. E., García Cusicanqui, C. R., & Granda Sánchez, L. E. (2018). *Planeamiento estratégico para el Café en el Perú*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Encomendero, D. (2016). *De Gerente a Líder ¿Cómo unir esta cadena de valor?, ensayo de antropología gerencial*. Ediciones Endara.
- García Jiménez, O. (2015). Fórmula Du Pont y su rentabilidad, vista desde la óptica administrativa. *Inquietud Empresarial*, 14(2), 89-113. <https://doi.org/10.19053/01211048.3342>
- Giraldo Lazo, K., & Loaiza Tárraga, G. (2019). *Planeamiento estratégico de la empresa Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras COCLA* [Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/14728>
- Labajos Caro, A. (2015). *Realizan lanzamiento del proyecto de mejoramiento de la cadena productiva del café y cacao*. Nota de Prensa - GORESAM. <https://web.regionsanmartin.gob.pe/WebApp/Noticias?url=noticia&id=3380>
- Pérez Cepeda, M. de los Á. (2019). *Matriz de Perfil Competitivo*. Zona Económica. <https://www.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo>
- Ramírez Rojas, J. L. (2012). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Universidad Veracruzana. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1214>
- Yi Min Shum. (2018). *Matriz de evaluación de factores externos (Matriz EFE – MEFE)*. <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/>

Financiamiento

Universidad Nacional de San Martín mediante Resolución N° 138-2015-UNSM/CU-R/NLU.

Conflicto de intereses

El artículo no presenta conflicto de intereses.

Contribución de autores

Encomenderos-Dávalos, Danny: Coordinador del proyecto de investigación, fue quien conceptualizó el estudio y sistematizó los resultados. Asimismo, redactó el manuscrito.

Melgar-Neyra, Carlos; Pretell-Paredes, Víctor; y Rodríguez-Mendoza, Segundo: Participaron en el análisis y procesamiento de los datos; y redacción, corrección y aprobación del manuscrito.