

MÁRGENES

Revista multitemática de desarrollo local y sostenibilidad

CUBA

ISSN: 2664-2190

RNPS: 2460

Mayo - Agosto / 2021

Vol. 9 No. 2





CONSEJO EDITORIAL

Director (a)

Dra. C. Katia Caraballoso Granado

Editor (a) Científico

MSc. Laura María Pérez de Valdivia

Correctores (a) de Estilo

MSc. Liliam Juana Monteagudo García

Traducción y Redacción en Inglés

Lic. Jani Yaquelin Perdomo Garcés

Diseñador

MSc. Yorján Ruiz Torres

Webmáster

MSc. Yamila Milagros Antúnez Pérez

CONTENIDOS

EDITORIAL

CONTRIBUCIÓN AL MEJORAMIENTO DEL PROCESO INVERSIONISTA DE LA EMPRESA INMOBILIARIA DEL TURISMO UEB VILLA CLARA

CONTRIBUTING TO THE IMPROVEMENT OF THE INVESTMENT PROCESS IN THE UEB VILLA CLARA REAL ESTATE OFFICE FOR THE TOURISM INDUSTRY

Ing. Jennifer Betancourt-Conde, Dr. C. Aramis Alfonso-Llanes, Ing. Amanda Trápaga-Morales

CONTRIBUCIÓN AL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA UNIDAD EMPRESARIAL BASE MATHISA SANCTI SPÍRITUS

CONTRIBUTING TO THE IMPROVEMENT OF THE CUSTOMER SERVICE AT THE SANCTI SPÍRITUS MATHISA COMPANY

Ing. Linet Álvarez-Pérez, MSc. Yadira Rodríguez-Fernández, MSc. Damaris Taydi Castillo-Jiménez

.....7
.....26

EL CAPITAL DE TRABAJO NECESARIO EN LA CONTABILIDAD DE LA SUCURSAL CIMEX DE SANCTI SPÍRITUS

THE NECESSARY WORKING CAPITAL IN THE ACCOUNTING OF THE SANCTI SPIRITUS CIMEX BRANCH

Lic. Frank Rafael Quesada-Espinosa, Lic. Marcos Edel Guerra-Torres, Lic. Odelaine Wilson-Fernández, Lic. Alisneydi Brito-Clara

.....45

TASAS DE INFESTACIÓN POR *VARROA DESTRUCTOR* EN ABEJAS *APIS MELLIFERA* DE LA PROVINCIA SANCTI SPÍRITUS

INFESTATION RATES BY *VARROA DESTRUCTOR* IN *APIS MELLIFERA* BEES IN SANCTI SPÍRITUS PROVINCE

MSc. Ken Jact Fernández-León, Dr. C Juan Emilio Hernández-García, José Antonio Rodríguez-Díaz, Yovanni Solenzal Valdivia.

.....60

IMPACTOS DE LA CÁTEDRA GÉNERO E IDENTIDAD DEL CENTRO UNIVERSITARIO YAGUAJAY EN LA EDUCACIÓN COMUNITARIA

THE IMPACT OF THE GENDER AND IDENTITY CHAIR OF YAGUAJAY UNIVERSITY CENTER ON COMMUNITY EDUCATION

MSc. Ivania García-Viamontes, MSc. Yitsy Ortiz-Fiol, Ignacio González-Caraballé

.....72

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPORTE ESCOLAR EN LA PROVINCIA SANCTI SPÍRITUS

ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF SCHOOL SPORTS IN SANCTI SPÍRITUS PROVINCE

Lic. Alberto Beatón-Núñez, Dr. C Heriberto Rodríguez-Verdura, Dr. C Luís Leonardo León-Vázquez

.....91

ACCIONES EDUCATIVAS PARA LA PERCEPCIÓN DE RIESGO DEL CÁNCER CERVICOUTERINO EN LAS ADOLESCENTES ECUATORIANAS

EDUCATIONAL ACTIONS FOR RISK PERCEPTION OF CERVICAL CANCER IN ECUADORIAN ADOLESCENTS

Dr. Juan Carlos Lema-Balla, Dr. José Roberto Lema-Balla, Dr. Rosa Margarita Guerra-Otero

.....112

REFLEXIONES SOBRE GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

REFLECTIONS ON THE INFORMATION TECHNOLOGY SERVICES MANAGEMENT

Ing. Michel Díaz-Llerena, Ing. Abelardo Rodríguez-Capote, Lic. Ariannis Alberto Pérez-Macías

.....128

LA CULTURA DE AUTOEVALUACIÓN: UNA MIRADA A SUS FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS, SOCIOLÓGICOS, PSICOLÓGICOS Y PEDAGÓGICOS

THE CULTURE OF SELF-ASSESSMENT: A LOOK AT ITS PHILOSOPHICAL, SOCIOLOGICAL, PSYCHOLOGICAL AND PEDAGOGICAL FOUNDATIONS

MSc. Omar Pérez-García, Ing. Madanys Idalmis Rodríguez-Luis

.....143

MODELO ECONÓMICO Y SOCIAL CUBANO: HETEROGENEIDAD ESTRUCTURAL CON PREDOMINIO DE LA PROPIEDAD SOCIAL

THE CUBAN ECONOMIC AND SOCIAL MODEL: STRUCTURAL HETEROGENEITY WITH A PREVALENCE OF SOCIAL OWNERSHIP

MSc. Luis Ernesto Enebral-Veloso, MSc. José Luis Armas-Simón, Dr. C Julio César Calderón-Leyva

.....165

Editorial

Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda2030 y sus 169 metas conexas tienen carácter integrado e indivisible, son universales y afectan tanto a los países desarrollados como a los países en desarrollo. Estos conjugan las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental; además de ellas, se suma, la institucional, que apuesta por instituciones fuertes que puedan velar por el equilibrio entre las otras tres dimensiones. Se fundamenta en cinco temas claves: las personas, el planeta, la prosperidad, la paz y las alianzas.

En consonancia con ello y en el recién concluido 8vo Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), su primer secretario y presidente de nuestra nación, el Dr. C. Miguel Díaz Canel Bermudez, refiere que es *“un convencido, de que debemos incorporar como pilares de nuestra labor, la informatización de todos los procesos al interior de la organización, el apoyo en la ciencia y la innovación para el abordaje y la solución de los temas más complejos, así como el desarrollo creativo de la comunicación social”*.

Es fundamental, para la implementación de los ODS a nivel nacional y territorial, contar con sistemas institucionales sólidos, responsables y eficaces; donde los esfuerzos en términos de coherencia institucional, desarrollo de capacidades, integración de actores y análisis multifactorial, constituyen requisitos indispensables para el cumplimiento de los objetivos y metas de desarrollo sostenible. En ese sentido, ¡Cuba Avanza!

También lo hace el equipo editorial de *Márgenes*, pues se trabaja intensamente y se consolidan los pasos, a pesar del injusto bloqueo a Cuba. *Márgenes* se hace eco de ello, siguiendo las sugerencias de los lineamientos que a nivel mundial, nacional y territorial se han establecido y que desde la ciencia se da respuesta. Así mismo, se refuerza el intento por una sociedad informatizada por medio de la gestión de información y de contenidos, pero se exhorta a la comunidad usuaria que se abunde en temas que concierne a las fuentes renovables de energía, a la producción de alimentos, a la soberanía alimentaria, al desarrollo local de comunidades y poblados, a la agroecología, a los microorganismos eficientes, a los estudios sociales referentes a la igualdad y equidad de género, a la perspectiva medioambiental con el uso de combustibles fósiles y no fósiles y otros tantos temas medulares para cualquier sociedad de nuestro planeta.

En este número, por ejemplo, el lector podrá encontrar artículos de revisión y artículos originales que se encaminan al abordaje de diversas problemáticas económicas,

educativas y sociales que contribuyen a fortalecer la cultura científica de la comunidad lectora que consume este número. A continuación se exponen nuevas contribuciones pertenecientes a diferentes áreas de la ciencia y en diferentes tipologías de artículos científicos. Se presenta en este número una variedad de temas de gran interés para nuestros lectores, foráneos como nacionales, poniendo ante usted, los resultados del quehacer científico de diversos investigadores cubanos y extranjeros. Las temáticas presentadas son:

- ✚ CONTRIBUCIÓN AL MEJORAMIENTO DEL PROCESO INVERSIONISTA DE LA EMPRESA INMOBILIARIA DEL TURISMO UEB VILLA CLARA
- ✚ CONTRIBUCIÓN AL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA UNIDAD EMPRESARIAL BASE MATHISA SANCTI SPÍRITUS
- ✚ EL CAPITAL DE TRABAJO NECESARIO EN LA CONTABILIDAD DE LA SUCURSAL CIMEX DE SANCTI SPÍRITUS
- ✚ TASAS DE INFESTACIÓN POR *VARROA DESTRUCTOR* EN ABEJAS *APIS MELLIFERA* DE LA PROVINCIA SANCTI SPÍRITUS
- ✚ IMPACTOS DE LA CÁTEDRA GÉNERO E IDENTIDAD DEL CENTRO UNIVERSITARIO YAGUAJAY EN LA EDUCACIÓN COMUNITARIA
- ✚ ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPORTE ESCOLAR EN LA PROVINCIA SANCTI SPÍRITUS
- ✚ ACCIONES EDUCATIVAS PARA LA PERCEPCIÓN DE RIESGO DEL CÁNCER CERVICOUTERINO EN LAS ADOLESCENTES ECUATORIANAS
- ✚ REFLEXIONES SOBRE GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN
- ✚ LA CULTURA DE AUTOEVALUACIÓN: UNA MIRADA A SUS FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS, SOCIOLÓGICOS, PSICOLÓGICOS Y PEDAGÓGICOS
- ✚ MODELO ECONÓMICO Y SOCIAL CUBANO: HETEROGENEIDAD ESTRUCTURAL CON PREDOMINIO DE LA PROPIEDAD SOCIAL

Muchas Gracias

Dra. C. Katia Caraballoso Granado

(Directora de Márgenes)

Fecha de presentación: 28/01/2021 Fecha de aceptación: 10/02/2021 Fecha de publicación: 10/05/2021

¿Cómo citar este artículo?

Betancourt Conde J., Alfonso Llanes, A. & Trápaga Morales, A. (mayo-agosto, 2021). Contribución al mejoramiento del proceso inversionista de la empresa inmobiliaria del turismo UEB Villa Clara. *Revista Márgenes*, 9(2), 1-18. Recuperado de <http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes/issue/view/1205>

TÍTULO: CONTRIBUCIÓN AL MEJORAMIENTO DEL PROCESO INVERSIONISTA DE LA EMPRESA INMOBILIARIA DEL TURISMO UEB VILLA CLARA

TITLE: CONTRIBUTING TO THE IMPROVEMENT OF THE INVESTMENT PROCESS IN THE UEB VILLA CLARA REAL ESTATE OFFICE FOR THE TOURISM INDUSTRY

Autores: Ing. Jennifer Betancourt-Conde¹, Dr. C. Aramis Alfonso-Llanes², Ing. Amanda Trápaga-Morales³

¹ Ingeniera Industrial. Maestrante en Ingeniería Industrial en Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Especialista Principal de Inversiones, Empresa Inmobiliaria del Turismo UEB Villa Clara, Santa Clara, Cuba. Correo electrónico: jenniferbc9304@gmail.com, jennifer.betancourt@inmobiliaria.vcl.tur.cu ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5982-7713>

² Doctor en Ciencias Técnicas. Profesor Titular. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Facultad de Ingeniería Mecánica e Industrial, Santa Clara, Cuba. Correo electrónico: aramisll@uclv.edu.cu ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8984-5864>

³ Ingeniera Industrial. Especialista de Calidad, Departamento de Control Empresarial en la Contraloría Provincial de Villa Clara, Santa Clara, Cuba. Correo electrónico: atrapaga2712@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3966-6016>

RESUMEN

El proceso de inversión está orientado a garantizar una elevada rentabilidad en el accionar de las empresas, sin embargo, estas son propensas a un gran número de riesgos, ya sea por las condiciones cambiantes del mercado, como por los procedimientos que se acometen en su desarrollo. En este sentido, el presente artículo tiene como objetivo definir un grupo de acciones encaminadas al mejoramiento del proceso de inversión en la Empresa Inmobiliaria del Turismo UEB Villa Clara, en función de la combinación de los elementos característicos de la Gestión de riesgos.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

Para ello se emplearon técnicas de trabajo en grupos como la tormenta de ideas o Brainstorming, entrevistas, técnicas de gestión de riesgo y revisión de documentos. Como principal resultado se presentan acciones preventivas necesarias a desarrollar para minimizar el riesgo asociado a cada modo de fallo identificado en los subprocesos (pre-inversión, ejecución y explotación), el responsable de su realización y la frecuencia de la ejecución de las mismas; así como la estimación del impacto potencial que tendrán estas acciones en el desempeño del proceso estudiado. Con la investigación se logra resolver un problema real y dotar a la empresa de soluciones a las deficiencias detectadas, luego de analizados los riesgos del proceso inversionista; además, se consigue actualizar el plan de prevención de riesgos en este proceso.

Palabras clave: construcción; gestión de riesgo; proceso de inversión.

ABSTRACT

The investment process is aimed at guaranteeing a high profitability in the companies' operations. However, companies are exposed to a large number of risks, either due to changing market conditions or to development-associated procedures. In this sense, the present research's objective is to define a group of actions aimed at improving the investment process in the UEB Villa Clara real estate office for the tourism industry, based on the combination of the risk management's defining elements. Accordingly, group work techniques such as brainstorming, interviews, risk management techniques and document review were used. As to the main result, the necessary preventive actions to be carried out in order to minimize the risk associated with each failure identified in the sub-processes (pre-investment, execution and exploitation) are announced, as well as the person responsible for their performance and the frequency of their execution. Furthermore, the estimation of the potential impact that these actions will have on the performance of the studied process is presented. The research allowed to solve a real problem and provide the company with solutions to the detected deficiencies in the risks analysis of the investment process. In addition, the risk prevention plan is updated as part of this process.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

Keywords: building; risk management; investment process.

INTRODUCCIÓN

La inversión es un factor importante en el desarrollo exitoso de empresas y países. Esta es la fuerza principal de incentivo del desarrollo económico, lo que permite lograr una alta productividad y una mejor calidad de vida; ayuda al desarrollo de las actividades de innovación y proporciona una oportunidad para adoptar un enfoque integral para la modernización de la activación de la producción y prestación de servicios, el desarrollo de nuevos y mejores productos y aumentar su competitividad internacional (Jin, Du, Long, & Boamah, 2019). El proceso inversionista es el sistema dinámico que integra las actividades referentes a la economía desde su concepción inicial hasta la puesta en explotación y necesita de la preparación, planificación, contratación, ejecución y control. Es un proceso irreversible y con muchas vulnerabilidades debido a la gama de recursos que se utilizan, dependiendo de la magnitud, así como del presupuesto; pero a la vez importante e imprescindible para el desarrollo (Sánchez Machado & Ledezma Martínez, 2017; González Charón, Amalleuve Martínez & Alfonso Robaina, 2020).

El proceso inversionista en Cuba antes del 2014 estuvo signado por debilidades múltiples, entre las cuales el actor principal encargado de dirigir este proceso se encontraba relegado en calificación y condiciones de realizar un trabajo de la envergadura y complejidad que el mismo representa (Sánchez Machado & Ledezma Martínez, 2017). A partir del 23 de enero de 2015 entró en vigor el Decreto No. 327, Reglamento del Proceso Inversionista (Consejo de Ministros, 2014), el cual recoge, entre otras, las inversiones que llevan a cabo en Cuba las entidades estatales, las sociedades mercantiles y las empresas mixtas o las empresas de capital ciento por ciento extranjero; no obstante, la historia del proceso inversionista ha demostrado que existe un conjunto de factores o variables que ocasionan desviaciones y debilidades, afectándose así el rendimiento de las inversiones (Sánchez Machado & Ledezma Martínez, 2017). Como todo proceso, lleva un riesgo implícito el cual es menor entre más se conozcan todas las condiciones económicas, de mercado, tecnológicas, etc., que rodean al proyecto (Sharan Kumar & Narayanan, 2020).

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

En Cuba, comparado con los avances que hay en el mundo en la actualidad, la experiencia en los procesos inversionistas resulta escasa y todavía se cometen errores que una economía en desarrollo como la cubana, no puede permitirse (Dotres Zúñiga & Sánchez Paz, 2020; Sánchez Machado & Ledezma Martínez, 2017). Como parte de la actualización del modelo económico y social en busca de un socialismo próspero y sostenible es indispensable acelerar los niveles de inversión, factor crítico hacia un dinamismo superior de la economía nacional. Producto a ello la política económica y social que se estableció a partir de la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido Comunista y la Revolución Cubana aprobados en su VII Congreso, se apoya en las leyes y resoluciones vigentes establecidas por cada organismo correspondiente, además declara la necesidad de elevar la preparación profesional de los sujetos principales del proceso, lo que favorece la aplicación de acciones dirigidas al desarrollo local y la inversión extranjera como alternativa de crecimiento económico para afrontar la crisis internacional (Comité Central del Partido Comunista de Cuba, CC-PCC, 2017).

El citado Decreto 327 no contempla los riesgos dentro de los aspectos más significativos a tratar a la hora de la realización de una inversión, lo cual permite que todo proceso inversionista que se desarrolle en el país sea vulnerable ante cualquier problema que se presente. Por tanto, es necesario darle la importancia adecuada al tema y realizar estudios y programas específicos que contemplen adecuadamente la gestión de los riesgos en este proceso, lo cual es determinante para su mejoramiento.

En la actualidad, existen limitaciones para la aplicación de procedimientos de evaluación de riesgos en inversiones o proyectos constructivos, escaseando el uso de técnicas y herramientas que brinden un acabado integral. En el orden teórico-conceptual la evaluación de impactos a través de la gestión del riesgo ha tenido un desarrollo limitado en las inversiones desde el punto de vista de la ciencia. La integración de estos términos aún no se manifiestan en la concepción de inversiones desde tecnologías que ayuden a la precisión de la factibilidad económica de la

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

inversión y a la evaluación técnico económica al cierre de misma (Dotres Zúñiga & Sánchez Paz, 2020; Sánchez Machado & Ledezma Martínez, 2017).

La gestión de riesgo proporciona una importante ventaja competitiva a las empresas, así como un significativo incremento de valor en el mercado (Silva Rampini, Takia & Berssaneti, 2019); es una herramienta de dirección en la que se sustentan los sistemas de administración modernos y está destinada a ayudar en la toma de decisiones en los diferentes niveles de la organización (Hopkin, 2017 & Project Management Institute, 2019). La correcta identificación y evaluación de los riesgos se está convirtiendo en un elemento crucial en la gestión de las empresas (Bugarová y Šimíčková, 2019). El análisis de riesgos es uno de los elementos fundamentales a tomar en cuenta ya que puede traer consecuencias dañinas al entorno empresarial, a la comunidad y al planeta. Al identificar y clasificar los riesgos, se realiza el análisis de los mismos, se estudia la posibilidad y las consecuencias de cada factor con el fin de establecer el nivel de riesgo del proceso; lo que, según el Project Management Institute (2019), determinará cuáles son los factores que potencialmente tendrían un mayor efecto sobre el proceso analizado y, por lo tanto, deben ser gestionados por el emprendedor con especial atención.

La gestión del riesgo, según la Organización Internacional de Normalización (ISO 31000, 2018), se define como un conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar la organización con relación al riesgo. Esto requiere la aplicación sistemática de los principios, enfoques y procesos para las tareas de identificación, evaluación, planificación y ejecución de la respuesta al riesgo, así como para la comunicación con respecto a las actividades llevadas a cabo con cada uno de los grupos de interés (Benjamin, 2017; Hopkin, 2017 & Project Management Institute, 2019).

En los últimos años se han definido diversas normativas donde se recogen los principios y directrices para la correcta selección e implementación efectiva de la gestión de riesgos empresariales, entre los que se destacan los siguientes:

- Contraloría General de la República de Cuba, CGR Resolución 60,2011 Normas del sistema de control interno.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

- Organización Internacional de Normalización ISO 9001, 2015 Sistema de gestión de la calidad – Requisitos.
- COSO III, 2017 Gestión de Riesgos Corporativos: Integración con la Estrategia y el Rendimiento. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, CSOTC, (2017).
- Organización Internacional de Normalización ISO 9001(ISO 31 000, 2018) Gestión del riesgo—Directrices.
- Organización Internacional de Normalización ISO 9001(ISO 31 010,2019) Gestión de riesgos—Técnicas de evaluación de riesgos.

De los anteriores marcos normativos se deben destacar la Resolución 60 de la Contraloría General de la República de Cuba (CGR, 2011) y la ISO 31000:2018. La primera dado que constituye una ley de obligatorio cumplimiento por parte de las entidades cubanas, donde se dedica una sección específicamente a la gestión y prevención de riesgos; por su parte, la ISO 3100:2018 se destaca por la claridad con la que expresa los términos de la Gestión de riesgos y recoge una serie de buenas prácticas internacionales que proporcionarán su eficiente gestión a todos los niveles empresariales, por lo que sirve de complemento perfecto al resto de las nuevas normas que se publiquen en el futuro.

La presente investigación se desarrolla en la Empresa Inmobiliaria del Turismo UEB Villa Clara, la cual constituye una empresa de primer nivel en el país y trabaja en la búsqueda constante de medidas a fin de optimizar sus procesos. Durante los distintos procesos inversionistas realizados en la Empresa se han detectado dificultades en todas las etapas de esta actividad, entre las que se destacan la incorrecta planificación y ejecución del presupuesto y el déficit en el control de los recursos a disposición de la inversión. El plan de prevención de riesgos de la entidad no refleja estas deficiencias, solo se establecen acciones que necesitan de las inversiones para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, lo cual no permite que sean identificadas acciones de mejora y por tanto limita el desarrollo eficiente de esta función dentro de la gestión empresarial, ya que se pueden ocasionar pérdidas irreparables, tanto físicas como cualitativas, perjuicio

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

económico y demás consecuencias que al final afectan tanto la imagen de la empresa como su funcionamiento en general. Todo ello introduce un determinado nivel de riesgo basado en la no existencia de un despliegue adecuado de los objetivos estratégicos hasta el nivel operativo según requiere la Contraloría General de la República de Cuba, CGR Resolución 60:2011 de control interno.

Lo antes expuesto da paso al siguiente objetivo: definir acciones de mejora para el proceso de inversión en la Empresa Inmobiliaria del Turismo UEB Villa Clara, a partir de la aplicación de la metodología de Gestión de riesgos.

MATERIALES Y MÉTODOS

A partir de las etapas del proceso para la gestión de riesgos que se establecen en la ISO 31000: 2018, puesto que se trata de un estándar que puede aplicarse a cualquier tipo de organización más allá de su naturaleza, actividad, escenario comercial o tipo de producto, entre otros factores; y de los requisitos establecidos en la sección segunda, capítulo II, de la Contraloría General de la República de Cuba, CGR Resolución 60: 2011 sobre las Normas del sistema de control interno, de obligatorio cumplimiento para las empresas cubanas; se ha conformado el procedimiento general para la toma de decisiones afín a la selección de acciones de mejora del proceso de inversiones en la Empresa Inmobiliaria del Turismo UEB Villa Clara, tal y como se muestra en la figura 1.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

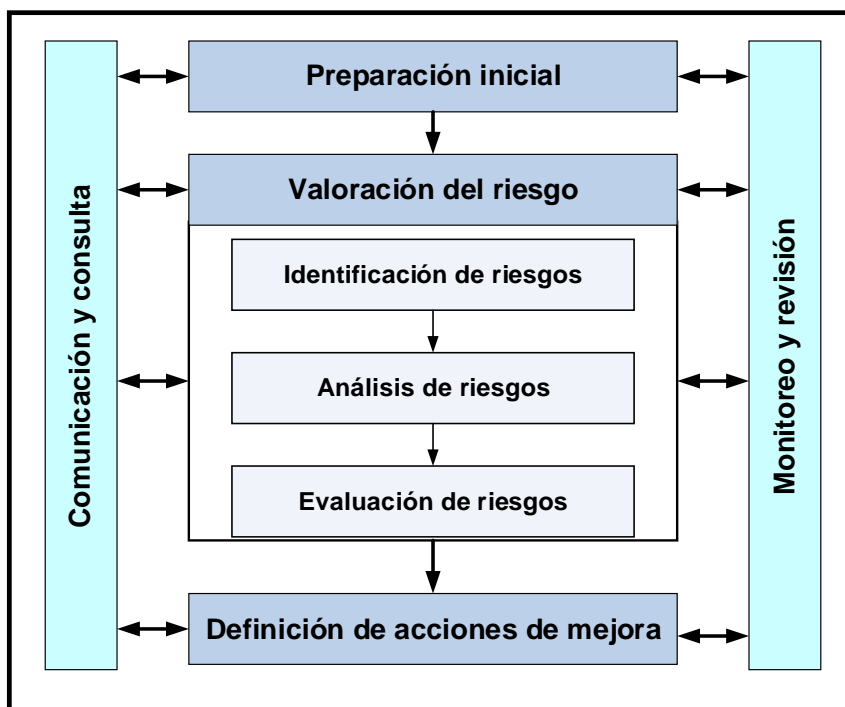


Figura 1. Procedimiento general para la definición de acciones de mejora en el proceso inversionista, basado en la metodología de gestión de riesgos

Fuente: adaptado de ISO 31000: 2018

A continuación, se expone, de manera general, el contenido de cada una de las fases del procedimiento, detallando sus etapas y pasos característicos.

Fase 1. Preparación inicial

En esta fase se crean fundamentalmente las condiciones básicas para desarrollar la aplicación del procedimiento, se compone de dos pasos. El primero es donde se conforma el equipo de trabajo, que estará constituido por especialistas de la empresa que posean conocimientos generales sobre el tema; mientras que en el segundo, se procede a la identificación del contexto en que se desenvuelve el proceso a nivel interno y externo, el establecimiento del alcance y los criterios, cuyo propósito radica en permitir una evaluación eficaz y un tratamiento apropiado del riesgo, lo que constituye premisa fundamental en la metodología de Gestión de riesgos.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

Fase 2. Valoración del riesgo

Esta fase ofrece a la organización la oportunidad de contar con un mecanismo que les ayuda a clasificar la importancia relativa de cada riesgo, atendiendo a sus causas, consecuencias y probabilidades, de manera que se pueda establecer una prioridad de tratamiento; información que se irá recogiendo en un modelo de hoja de trabajo del Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE) adaptada, como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Propuesta de hoja de trabajo del AMFE

HOJA DE TRABAJO DEL AMFE	Proceso:		#:	Realizado por:		Fecha:	Hoja:		Acciones de mejora	Responsable(s)	Intervalo inicial	NPR mejorado estimado			
	Subproceso:		Ref.:	Revisado por:		Fecha:	De:	O				S	D	NPRM	
Función	Fallo funcional	Modo de fallo (riesgo)	Efecto del fallo			O	S	D	NPR			O	S	D	NPRM

Fuente: Elaboración propia a partir de Contraloría General de la República de Cuba, CGR Resolución 60: 2011 y Stamatis (2019)

Esta fase se compone de tres etapas, cuyo contenido es expuesto a continuación:

- Etapa 1. Identificación del riesgo

Según Ferreira de Araújo Lima, Crema & Verbano (2019), Hopkin (2017), e ISO 31000: 2018, la identificación de riesgos debe ser un proceso formal, estructurado que incluya las fuentes de riesgo, eventos, sus causas y sus posibles consecuencias; se trata de la creación de una lista exhaustiva de los riesgos (tanto internos como externos) que enfrenta el proceso, y para lo cual es importante contar con información pertinente, apropiada y actualizada. El propósito de esta etapa es encontrar, reconocer y describir los riesgos que pueden ayudar o impedir a una organización a lograr sus objetivos en el proceso estudiado, además permite identificar sus activos, fuentes y eventos de riesgo, medidas y consecuencias

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

existentes. Mediante la identificación de tales elementos, la organización estará lista para comenzar el proceso de análisis de riesgos.

- Etapa 2. Análisis del riesgo

Esta etapa, a través del procedimiento específico que se muestra en la figura 2, primeramente, se realiza la clasificación que tienen los componentes del Número de Prioridad del Riesgo (NPR) (probabilidad de ocurrencia, gravedad, y probabilidad de no detección), para luego realizar su cálculo a través del producto de dichos componentes. En esta etapa se busca descifrar el origen del riesgo y las características que este pueda tener, para clasificarlo en una escala de mayor a menor nivel de importancia, que tribute a la definición de posibles acciones correctoras.

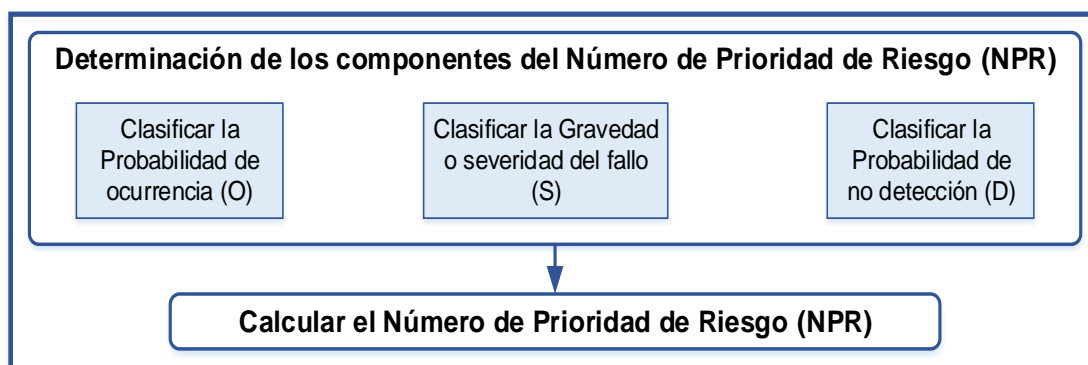


Figura 2. Procedimiento específico para la determinación del NPR

- **Fuente:** Elaboración propia Etapa 3. Evaluación del riesgo

Luego de obtener los valores del NRP se puede catalogar el nivel de riesgo en función del rango donde se encuentre este indicador. La evaluación del riesgo implica comparar los resultados del análisis del riesgo con los criterios establecidos para determinar cuándo se requiere una acción adicional. Se propone clasificar el riesgo según las categorías siguientes: muy alto, alto, medio, y bajo. La caracterización de cada categoría se define conjuntamente con el grupo de expertos seleccionados.

Fase 3. Determinación de acciones de mejora

En esta fase se definen las acciones de mejora necesarias en cada subproceso, con el propósito de eliminar el riesgo equivalente a cada modo de fallo o disminuirlo

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

hasta niveles permisibles en caso de que se lleguen a presentar. Esta fase consta de cuatro pasos, dígase:

- Paso 1. Determinación de la acción de mejora a aplicar al componente asociado al modo de fallo correspondiente.
- Paso 2. Definir el responsable para desarrollar y velar que se cumplan las acciones de mejora.
- Paso 3. Definir los intervalos de intervención, o sea, la frecuencia con la cual se debe realizar cada tarea propuesta.
- Paso 4. Cálculo del Número de Prioridad de Riesgo Mejorado (NPRM): este paso comprende la estimación del nuevo estado alcanzado por la ocurrencia y la detección luego de aplicadas las acciones preventivas propuestas para cada modo de fallo, que debe reflejarse en un valor de NPR más bajo.

El procedimiento posee, además, tres acciones que actúan de manera transversal a través de todas sus fases, dígase:

1. Comunicación y consulta

El propósito de la comunicación y consulta es asistir a las partes interesadas pertinentes a comprender el riesgo, las bases con las que se toman decisiones y las razones por las que son necesarias acciones específicas. La comunicación busca promover la toma de conciencia y la comprensión del riesgo, mientras que la consulta implica obtener retroalimentación e información para apoyar la toma de decisiones **(ISO 31000: 2018)**.

La comunicación y consulta permite interactuar las fases y etapas de gestión del riesgo y sus resultados. También, proporcionar información para realizar una adecuada toma de decisiones, lo que conlleva una mejora en las actividades del proceso. Según la Contraloría General de la República de Cuba, CGR Resolución 60: 2011 las decisiones con respecto a la creación, conservación y tratamiento de la información documentada deben tener en cuenta la sensibilidad de la información y los contextos externo e interno, pero no limitarse a su uso.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

2. Monitoreo y revisión

Esta acción está encaminada, como su nombre lo indica, a monitorear y dar seguimiento a la implementación de cada una de las fases y etapas del procedimiento, en aras de realizar las correcciones necesarias ante variaciones en los resultados esperados; e incluye planificar, recopilar y analizar información, registrar resultados y proporcionar retroalimentación. La manera más habitual de realizar el monitoreo es través de evaluaciones periódicas o auditorías, las cuales son efectuadas por el equipo designado para ello.

El propósito del monitoreo y revisión es asegurar y mejorar la calidad y la eficacia del diseño, la implementación y los resultados del proceso. El seguimiento continuo y la revisión periódica del proceso de la gestión del riesgo y sus resultados deben realizarse de manera planificada, con responsabilidades claramente definidas.

3. Registro e informe

El registro e informe de todo lo acontecido durante el desarrollo del procedimiento se realiza, con el objetivo de demostrar cómo se ha desarrollado la gestión de riesgo y poder identificar en qué se puede estar fallando para, en consecuencia, acometer acciones de mejora.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este apartado se presentan los resultados principales de la aplicación práctica del procedimiento para facilitar el proceso de toma de decisiones referido el análisis de riesgo del proceso de inversión en la Empresa Inmobiliaria del Turismo UEB Villa Clara.

Preparación inicial

En este apartado, primeramente, se conformó el equipo de trabajo encargado de poner en práctica el procedimiento, el cual quedó integrado por siete especialistas de experiencia en el funcionamiento del proceso y otros relacionados con este, así como sobre el tema en cuestión. Posteriormente se identificaron los elementos característicos del contexto en el que se desarrolla el proceso, tanto el externo como el interno. A continuación, se detallan algunas de las características de estos dos entornos del proceso estudiado:

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

• **Contexto externo**

- Situación sensible en el país con el tema importaciones de recursos debido al recrudecimiento del bloqueo económico impuesto por Estados Unidos.
- Estancamiento y crisis en la mayoría de los procesos de concertación, cooperación e integración regional.
- Notable mejoría de los vínculos del país con la Unión Europea, las relaciones con Canadá y el dinamismo de las interacciones con China y Rusia, principales socios en cuanto al suministro de recursos materiales para las inversiones constructivas.
- Búsqueda de un dinamismo superior de la economía nacional, para lo cual se fomenta la aceleración de los niveles de inversión.
- Existencia del Decreto N. 327: 2014 del Consejo de Ministros. que norma el reglamento del proceso inversionista en Cuba.
- Obligatorio cumplimiento, por parte de las empresas cubanas, de las Normas del sistema de control interno establecidas en la Contraloría General de la República de Cuba, CGR Resolución 60: 2011.

• **Contexto interno**

- Existencia, en la Dirección de la empresa, de una cultura orientada a rescatar la disciplina del proceso inversionista, lograr mayor exactitud de los análisis y valoraciones en términos físicos, espaciales, tecnológicos, monetarios y temporales.
- El salario devengado es considerado por encima de la media del país, está respaldado por lo establecido en la Resolución 15 de 2016 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, y es un incentivo a la permanencia y productividad de la fuerza laboral.
- Se busca sustituir importaciones por productos nacionales, contribuyendo al encadenamiento productivo.
- Se obtienen los financiamientos directamente del Banco Nacional de Cuba y se cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad certificado por la ISO 9001 de 2015.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

Valoración del riesgo

En la Empresa Inmobiliaria del Turismo UEB Villa Clara se identificaron tres subprocesos principales en el proceso de inversión, dígame: pre-inversión, ejecución y explotación. Cada uno de estos con sus riesgos asociados. A continuación, se recogen las tres etapas que se utilizan para la clasificación de estos.

• **Etapa 1.** Identificación del riesgo

Mediante el trabajo en equipo de los especialistas y entrevistas realizadas al resto del personal involucrado en el proceso se identificaron veintiséis modos de fallos en el proceso, 10 en el subproceso de Pre-inversión, 12 en Ejecución y solo cuatro en Explotación. En la tabla 2 se muestra una parte de la hoja de trabajo del AMFE para el subproceso de Ejecución. En las columnas 1, 2, 3 y 4 se presentan los elementos correspondientes a esta etapa.

Tabla 2. Hoja de trabajo del AMFE para el proceso de Inversiones. Subproceso: Ejecución

HOJA DE TRABAJO DEL AMFE	Proceso: Inversión		#	Realizado por:	Fecha:	Hoja: 1	Acciones de mejora	Responsable(s)	Intervalo inicial	NPR mejorado estimado					
	Subproceso: Ejecución		Ref.	Revisado por:	Fecha:	De: 1				O	S	D	NPRM		
Función (1)	Fallo funcional (2)	Modo de fallo (3)	Efecto del fallo (4)	O	S	D	NPR	(7)	(8)	(9)	O	S	D	NPRM	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(10)	(11)	(11)	(11)	
Desarrollar la ejecución de la inversión con buena calidad, según cronograma establecido y con el presupuesto asignado.	A	1	Se realizan cambios al proyecto ejecutivo.	Gastos de recursos materiales y financieros.	4	7	4	112	Garantizar la ejecución explícita del proyecto ejecutivo.	Inversionista a pío de obra	Durante toda la ejecución	2	7	2	28
		2	Preparaciones y técnicas elaboradas por el constructor sobredimensionado.	Puede perderse la factibilidad de la inversión.	6	9	8	80	Revisar todos los renglones de la preparación técnica. Establecer un mecanismo de cobro para trabajadores por cuenta propia, las cooperativas no agropecuarias y las entidades que pertenecen al MINCULT.	Inversionista a pío de obra Especialistas de la Casa Matriz	Durante toda la ejecución	2	9	4	72
		3	Cambios en el valor de los materiales utilizados	Incumplimiento del presupuesto límite aprobado.	5	9	9	86	Actualizar precios de los materiales según carteras de productos renovadas	Especialista ATM	Durante toda la ejecución	4	9	6	216
Desarrollar la ejecución de la inversión con buena calidad y el presupuesto asignado, pero no en el plazo definido.	B	1	Atrases en las importaciones de los materiales.	Incumplimiento del cronograma de ejecución.	7	8	2	112	Solicitar las importaciones el año previo a la ejecución y definir fecha de inicio de la inversión luego de los seis meses promedio que demora en arribar la mercancía	Jefe departamento inversiones Director UBI	Año previo a la ejecución de la inversión	3	8	2	48
		2	Déficit de mano de obra	Incumplimiento del cronograma de ejecución.	4	6	5	120	Licitat la contratación	Inversionista	A inicios de la ejecución	2	6	2	24

Fuente: Elaboración propia

• **Etapa 2.** Análisis de riesgo

Para realizar el análisis de los riesgos identificados en la etapa anterior el equipo de trabajo, mediante una técnica semicuantitativa, desarrolló las vías de clasificación de la probabilidad de ocurrencia (O), la gravedad o severidad del fallo (S) y la

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

probabilidad de no detección (D), tal como se muestra en las tablas 3, 4 y 5, respectivamente.

Tabla 3. Cuadro de clasificación de la probabilidad de ocurrencia

Criterio	Contenido	Valor "O"
A_ Alta	El fallo ocurre de ocho a doce veces en un año.	8-10
M_ Media	El fallo ocurre de cuatro a siete veces en un año.	5-7
B_ Baja	El fallo ocurre menos de tres veces en un año.	1-4

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Cuadro de Clasificación de la gravedad o severidad del fallo

Criterio	Contenido	Valor "S"
MB_ Escasa	Escasa importancia. No repercute en el funcionamiento del proceso. No es razonable esperar que este fallo de pequeña importancia origine efecto real alguno sobre el rendimiento del proceso.	1
B_ Baja	No supone disminución de las prestaciones del proceso. Se observará un pequeño deterioro del rendimiento del mismo sin importancia. Es fácilmente subsanable.	2-4
M_ Moderada	Puede suponer ciertos gastos para eliminar el conflicto. Se puede observar deterioro en el rendimiento del proceso.	5-6
A_ Elevada	El fallo puede ser crítico y verse inutilizado el proceso. Se incurren altos gastos en reparaciones y disminución de las prestaciones del proceso.	7-9
MA_ Muy elevada	Fallo muy grave que puede originar grandes problemas al funcionamiento del proceso, involucra el incumplimiento de normas de seguridad y reglamentos existentes.	10

Fuente: Elaboración propia (2020)

Tabla 5. Cuadro de clasificación de la probabilidad de no detección

Criterio	Contenido	Valor "D"
A_ Alta	El fallo es muy difícil de detectar por los controles existentes.	8-10
M_ Media	El fallo con relativa frecuencia es difícil de detectar por los controles existentes.	5-7
B_ Baja	El fallo, aunque es obvio y de fácil detección, podría raramente escapar a algún control primario, pero sería detectado posteriormente.	1-4

Fuente: Elaboración propia (2020)

A partir de los valores obtenidos para cada uno de los tres componentes anteriores (ver columna 5, tabla 2) se calcula el Número de Prioridad del Riesgo (NPR) *Márgenes* publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



correspondiente a los modos de fallo (riesgos) identificados, tal como se muestra en la columna 6 de la tabla 2.

- **Etapa 3.** Evaluación de riesgos

El equipo de trabajo, según las características propias del sistema estudiado, definió el rango de valores del NPR para cada categoría de riesgos, tal como se refleja la tabla 6.

Tabla 6. Rango de valores del NPR para cada nivel de riesgo

Niveles de riesgo	Valor del NPR
Muy alto riesgo (MA)	NPR > 251
Alto riesgo (A)	142 < NPR ≤ 250
Riesgo medio (M)	51 < NPR ≤ 141
Riesgo bajo (B)	NPR ≤ 50

Fuente: Elaboración propia

Al analizar los niveles de riesgos definidos, se pudo observar que:

- En el subproceso Pre-inversión el 20% de los modos de fallo se encuentran en la clasificación de muy alto riesgo, el 10% en el alto, el 30% en el medio y el 40% en el bajo. El incumplimiento de los plazos de entrega de los proyectos contratados y la demora en la entrega de la tarea técnica por parte de la cadena operadora son los riesgos de mayor gravedad en este subproceso.
- En el subproceso de Ejecución el 33% de los modos de fallo se encuentran en la clasificación de muy alto riesgo, el 42% en medio y el otro 42% en bajo. Los cambios en el valor de los materiales utilizados, su uso en mal estado, la poca preparación de la mano de obra y el pago sobredimensionado a los constructores por la preparaciones y técnicas elaboradas son los riesgos que más afectan este subproceso.
- En el subproceso de Explotación el 25% de los modos de fallo se encuentran en la clasificación de alto riesgo, otro 25% en la de medio y un 50% en bajo; no presenta ningún riesgo en la clasificación de muy alto.
- De los veintiseis modos de fallos identificados por el equipo de trabajo en todo el proceso, seis son riesgos muy altos (23%), dos son altos (8%), nueve medios

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

(34%) y nueve bajos(35%). La mayor cantidad de riesgos identificados se encuentran en el subproceso de Ejecución, representando el 46% del total.

Determinación de acciones de mejora

En esta etapa se deciden las acciones de mejora a proponer, orientadas a minimizar los efectos de los modos de fallos (riesgos) clasificados en muy alto, alto y medio (17 modos de fallo en total) (ver columnas 7, 8 y 9 de la tabla 2), así como la estimación de los NPR mejorados (ver columnas 10 y 11 de la tabla 2). Al analizar los resultados obtenidos en esta fase se puede observar que la aplicación de las acciones de mejora propuestas favorece a la disminución de los niveles de riesgo de los modos de fallo, ya que luego de aplicadas no se estima ningún riesgo clasificado de muy alto, uno de alto (4%), seis de medio (23%) y diecinueve de bajos (73%).

El procedimiento aplicado tiene como premisa un enfoque proactivo de la gestión de riesgos lo cual propicia una menor probabilidad de que ocurran hechos perjudiciales que puedan afectar económicamente a la empresa; todo ello repercute en el mejoramiento de la productividad, en la efectividad de las decisiones y acciones emprendidas y finalmente en el incremento de la satisfacción del cliente.

CONCLUSIONES

A lo largo de la indagación teórica que sirve de base a la investigación se pudo constatar la insuficiente literatura que relaciona la gestión de riesgo con los procesos de inversión, tanto internacional como nacionalmente. No obstante, se pudieron analizar metodologías y técnicas para realizar la gestión de riesgos, mostradas en varias normativas y literatura sobre el tema, que sirven de base a la propuesta que se presenta.

Al llevar a cabo esta investigación se busca resolver un problema real de la entidad y dotar a la empresa de soluciones proactivas a las deficiencias detectadas luego de analizados los riesgos del proceso inversionista, además de la posibilidad de actualizar el plan de prevención de riesgos a través de la aplicación de una herramienta práctica con basamento científico.

La efectividad del procedimiento aplicado permitió la solución del problema de investigación y el cumplimiento del objetivo general propuesto, proponiéndose un

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

grupo de acciones de mejora que están en función de la evaluación (niveles de riesgo) de los modos de fallo identificados en cada subproceso, contribuyendo al correcto funcionamiento del proceso de inversión en la Empresa Inmobiliaria del Turismo UEB Villa Clara.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Benjamin, A. S. (2017). *Enterprise risk and opportunity management. Concepts and step-by-step examples for pioneering scientific and technical organizations*. USA: Wiley & Sons,
- Buganová, K. y Šimíčková, J. (2019). Risk management in traditional and agile project management. *Transportation Research Procedia*, 40, 986–993. doi: 10.1016/j.trpro.2019.07.138
- Comité Central del Partido Comunista de Cuba, CC-PCC. (2017). *Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021*. La Habana, Cuba: Autor.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, CSOTC. (2017). *Gestión de Riesgos Corporativos: Integración con la Estrategia y el Rendimiento* Committee of sponsoring organizations (COSO III).
- Consejo de Ministros. (2014). Decreto 327. Decreto No 327. Reglamento del proceso inversionista. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, (5). Extraordinaria, 23 de enero de 2015.
- Contraloría General de la República de Cuba, CGR. (2011). Resolución 60. Normas del Sistema de Control Interno. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, (013). Extraordinaria, marzo de 2011.
- Dotres Zúñiga, S. y Sánchez Paz, N. (2020). Integración de la responsabilidad social empresarial en la gestión de riesgo en inversiones constructivas. *Avances*, 22(2), 170-182.
- Ferreira de Araújo Lima, P., Crema, M. y Verbano, C. (2019). Risk Management in SMEs: A systematic literature review and future directions. *European Management Journal*, 38(1), 78-94. doi: 10.1016/j.emj.2019.06.005
- González Charón, M. Y., Amalleuve Martínez, A. y Alfonso Robaina, D. (2020). Integración del proceso inversionista con enfoque de arquitectura empresarial en una universidad. *Ingeniería Industrial*, 41(2), 1-16.
- Hopkin, P. (2017). *Fundamentals of Risk Management. Understanding, evaluating and implementing effective risk management*. (4. Edición). USA: Kogan Page Limited.
- Jin, J., Du, J., Long, X., y Boamah, K. B. (2019). Positive Mechanism of Foreign Direct Investment Enterprises on China's Environment: Analysis of Host

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

- Country Regulation and Parent Company Management. *Journal of Cleaner Production*, 227(1), 207-217. doi: 10.1016/j.jclepro .2019.04.143
- Organización Internacional de Normalización, ISO. (2015). Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos (ISO 9001).
- Organización Internacional de Normalización, ISO. (2018). Gestión del Riesgo. Directrices (ISO 31000).
- Organización Internacional de Normalización, ISO. (2019). Gestión de riesgos. Técnicas de evaluación de riesgos (ISO 31010).
- Project Management Institute. (2019). *The standard for risk management in portfolios, programs, and projects*. USA. Project Management Institute, Inc.
- Sánchez Machado, I. R. y Ledezma Martínez, Z. M. (2017). Inversiones eficientes: papel del proceso inversionista en las condiciones de Cuba. *Economía y Desarrollo*, 158(1), 127-139.
- Sharan Kumar, K. y Narayanan, R. (2020). Review on construction risk and development of risk management procedural index. A case study from Chennai construction sector. *Materials Today: Proceedings*. doi: 10.1016/j.matpr. 2020.08.606
- Silva Rampini, G. H., Takia, H., y Berssaneti, F. T. (2019). Critical Success Factors of Risk Management with the Advent of ISO 31000, 2018. Descriptive and Content Analyzes. *Procedia Manufacturing*, 39, 894–903. doi: 10.1016/j.promfg.2020.01.400
- Stamatis, D. H. (2019). *Risk management using failure mode and effect analysis (FMEA)*. USA: ASQ Quality Press.



Fecha de presentación: 3/12/2020 Fecha de aceptación: 8/02/2021 Fecha de publicación: 10/05/2021

¿Cómo citar este artículo?

Álvarez Pérez, L., Rodríguez Fernández, Y. & Castillo Jiménez D. T. (mayo-agosto 2021). Contribución al mejoramiento del servicio al cliente en la unidad empresarial Base Mathisa Sancti Spíritus. Revista *Márgenes*, 9(2), 19-38. Recuperado de <http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes/issue/view/1150>

TÍTULO: CONTRIBUCIÓN AL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA UNIDAD EMPRESARIAL BASE MATHISA SANCTI SPÍRITUS

TITLE: CONTRIBUTING TO THE IMPROVEMENT OF THE CUSTOMER SERVICE AT THE SANCTI SPÍRITUS MATHISA COMPANY

Autores: Ing. Linet Álvarez-Pérez¹, MSc. Yadira Rodríguez-Fernández², MSc. Damaris Taydi Castillo-Jiménez³

¹ Ingeniera Industrial. Profesor Instructor. Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, Departamento de Ingeniería Industrial, Sancti Spíritus, Cuba. Correo electrónico: laperez@uniss.edu.cu ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3800-8959>

² Ingeniera Industrial. Máster en Ingeniería Industrial. Profesor Asistente. Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, Departamento de Ingeniería Industrial, Sancti Spíritus, Cuba. Correo electrónico: yfernandez@uniss.edu.cu ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1700-0088>

³ Ingeniera Industrial. Máster en Ingeniería Industrial. Profesor Asistente. Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, Departamento de Ingeniería Industrial, Sancti Spíritus, Cuba. Correo electrónico: damariscj@uniss.edu.cu ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0958-9256>

RESUMEN

En la actualidad las empresas se enfrentan a mercados cada vez más exigentes y cambiantes, influenciados por las condiciones externas, además del azote negativo de la globalización empresarial. Estos cambios condicionan la necesidad de innovación y creatividad, es por tanto indispensable en toda empresa el conocimiento de su producto y de las necesidades de sus clientes fundamentales. Estos requisitos deben ir de la mano con el proceso productivo para lo cual se deben adoptar herramientas, técnicas de diseño y metodologías que permitan a las organizaciones configurar sus sistemas de gestión de la producción de manera que combinen eficacia y eficiencia, es decir, que sean capaces de fabricar lo que el mercado cambiante demande, al costo más bajo posible. El artículo muestra los principales resultados de la aplicación de un procedimiento que permite evaluar el nivel de servicio al cliente, para cumplir sus expectativas, a través de un caso de *Márgenes* publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

estudio en la Unidad Empresarial de Base MATHISA. Para ello se emplearon herramientas como el método de expertos, encuestas y entrevistas, la ventana del cliente, diagrama causa- efecto, donde se identificó que el principal problema era el incumplimiento de los plazos de entrega.

Palabras clave: cadena de suministro; logística; servicio al cliente.

ABSTRACT

Nowadays, companies face increasingly demanding and changing markets, influenced by external conditions, in addition to the negative impact of business globalization. These changes condition the need for innovation and creativity, therefore it is essential for every company to know its product and the needs of its main customers. These requirements must go hand in hand with the production process, hence tools, design techniques and methodologies must be adopted to enable organizations to configure their production management systems in such a way as to combine effectiveness and efficiency, i.e., to be able to manufacture what the changing market demands, at the lowest possible cost. This paper shows the main results of the application of a procedure to evaluate the quality of the customer service, in order to meet the client's expectations, through a case study in the Sancti Spiritus MATHISA Company. For this purpose, tools such as the expert method, surveys and interviews, the customer window, and the cause-effect diagram were used. In conclusion, failing to meet delivery deadlines was identified as the main problem.

Keywords: customer service; logistics; supply chain.

INTRODUCCIÓN

En el contexto económico actual, el propósito inmediato de las organizaciones es lograr ventajas competitivas sostenibles, como escalón para lograr sus objetivos de supervivencia, crecimiento real y de rentabilidad. Para lograr ventajas competitivas, la formulación de estrategias debe tomar en consideración el proceso de producción y para lograrlo se toman en consideración renovados enfoques y exigentes decisiones. Actualmente se habla en Cuba y en el mundo de una economía del conocimiento que ha traído un cambio social, técnico y económico, que conlleva a

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

enfoques nuevos y una manera de proyectar la relación ciencia – técnica – producción, que está forzando a que los negocios tengan lugar de una manera radicalmente nueva, cambiando continuamente.

Estos cambios condicionan la necesidad de innovación y creatividad, es por tanto indispensable en toda empresa el conocimiento de su producto y de las necesidades de sus clientes fundamentales, estos requisitos deben ir de la mano con el proceso productivo para lo cual se deben adoptar herramientas, técnicas de diseño y metodologías que permitan a las organizaciones configurar sus sistemas de gestión de la producción de manera que combinen eficacia y eficiencia, es decir, que sean capaces de fabricar lo que el mercado cambiante demande, al costo más bajo posible.

En la actualidad las empresas se enfrentan a mercados cada vez más exigentes y cambiantes, influenciados por las condiciones externas, además del azote negativo de la globalización empresarial. Resulta indiscutible que para lograr buenos resultados y que los procesos sean eficientes y competitivos tener una estrategia logística que sea coherente con la estrategia corporativa de la empresa y que asegure que el aprovisionamiento, producción y distribución de los productos se realice según los requerimientos de los clientes y en el menor tiempo posible. Dentro de la mencionada estrategia logística, las decisiones vinculadas a la determinación de los plazos de entrega y la duración de los ciclos para todo el proceso logístico resultan determinantes en tanto influyen con mucha fuerza en los resultados generales de toda la cadena de suministros y sobre sus costos (Ballou, 2004). El ciclo logístico que puede estar relacionado con el ciclo de pedidos y la habilidad de poder aprender de él en función del tiempo desde la experiencia interna, puede ser analizado como una fuente importante para incrementar la productividad y dar ventajas competitivas a largo plazo en toda la cadena de suministros.

Actualmente el Estado cubano está en una fase de ajuste de su estructura y sus dinámicas internas, vinculadas al proceso de descentralización y de actualización del modelo económico del país, lo cual responde a los nuevos lineamientos acordados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, (PCC 2011). Este proceso de

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

ajuste y actualización no es fácil y no es necesariamente lineal, lo cual puede incidir en la toma de nuevas estrategias de competitividad para consolidar su proyecto, orientadas a cumplir con las expectativas de los clientes.

Vista desde la perspectiva organizacional, la calidad en el servicio es la orientación que siguen todos los recursos de una empresa para lograr la satisfacción de los clientes incluyendo a todos los empleados y no solo a los que tienen trato directo con el cliente (Kotler & Keller, 2012), pues todas las actividades realizadas por un empleado en la organización repercutirán de alguna manera en el nivel de calidad real o percibida por el consumidor (Tobías & Mancilla, 2018).

Según Gómez Acosta & Acevedo Suárez, 2010 al abordar el servicio al cliente hay que conceptualizar adecuadamente tres aspectos interrelacionados del mismo:

- Demanda de servicio: son las características deseadas por el cliente para el servicio que demanda y su disposición y posibilidad para pagarlo con tales características.
- Meta de servicio: son los valores y características relevantes fijadas como objetivo para el conjunto de parámetros que caracterizan el servicio que el proveedor oferta a sus clientes. Esta meta puede ser fijada como única para todos los clientes, diferenciada por tipo de cliente o acordada cliente a cliente.
- Nivel de servicio: grado en que se cumple la meta de servicio.

En el servicio al cliente existen tres etapas diferentes, referidas al momento de efectuarse la transacción o venta del producto o servicio según Hernández, 2017, ellas son: etapa de pre transacción, etapa de transacción, etapa de pos transacción.

Para una mejor comprensión, cabe hacer referencia sobre el denominado triángulo de servicio propuesto por Albrecht, 2006 & García, 2016, el cual contempla la interacción de tres elementos responsables de la optimización del servicio: las estrategias, los empleados y los sistemas orientados al cliente. En primer lugar, los autores toman en cuenta la estrategia de servicio, la cual se refiere a la necesidad de establecer medidas que permitan unificar todos los niveles, para canalizar los procesos de la empresa hacia la satisfacción de las exigencias y requerimientos de los clientes. Seguidamente, como su segundo eslabón, se mencionan los empleados

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

que sirven de enlace con el público, quienes deben ser sensibilizados para asumir el compromiso de enfocarse en el cliente y su satisfacción. El último componente es constituido por los sistemas amigables para el cliente, los cuales deben diseñarse observando sus intereses, gustos y preferencias, por encima de los de la empresa.

El objetivo del servicio al cliente es añadir valor al producto final que lo diferencie de los competidores reduciendo el costo que representa, para ese cliente adquirir la propiedad de un determinado producto. Esto representa que la organización le está transmitiendo ventajas competitivas al cliente en la prestación del servicio. El final es buscar la fidelización de los clientes actuales, rescatar los perdidos y buscar nuevos con el propósito de que se conviertan en clientes fieles (Cespón Castro, 2011).

Dentro del servicio se encuentran también los momentos de verdad. Según Grönroos, 1994; Recuenco & Reyes, 2020, los momentos de verdad son todas las ocasiones en las que un cliente entra en contacto con algún aspecto de la empresa (señalización, infraestructura, oficinas, correspondencia, página web, personal, etcétera) y con base en esa experiencia de contacto, se forma una idea sobre la calidad del servicio ofrecido. Con base en la experiencia vivida en los momentos de verdad, un cliente puede tomar una decisión de comprar o no el producto que ofrece la empresa, incluso, tomar la decisión de volver o no volver a comprar. Existen varios tipos de momentos de verdad:

- Momento de verdad de comprar/no comprar
- Momento de verdad de valor por dinero
- Momento de verdad para decisión de nueva compra
- Momento de verdad por referencia
- Momento de verdad de mala noticia
- Momento de verdad que se repite perpetuamente

Esta concepción del servicio involucra fuertemente a cada empleado, dado que es imposible que la gerencia esté presente en cada momento de la verdad. En la prestación del servicio, cada persona está manejando en ese momento la relación con el cliente. Es, de alguna forma, un gerente. De su conducta depende buena parte del éxito del negocio. De esta manera es posible analizar a cada uno de los

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

clientes desde el punto de vista de la calidad, para mejorarlos y lograr agregar valor a todos ellos.

Es importante también considerar los componentes del servicio al cliente. Estos pueden ser clasificados, según Ruston, 2010, de diferentes formas. Deben ser vistos como elementos de transacción relacionados, donde el énfasis está en el servicio específico, o deben ser vistos como atributos funcionales que están relacionados a aspectos generales del cumplimiento del pedido.

Los estudiosos García (2016) y Ramírez Gutiérrez (2019), en su estudio “*Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente*” consideran que el servicio tiene tres componentes fundamentales: servicio como producto, como valor agregado y como servicio al cliente. Este planteamiento es relevante, dado que permite apreciar la trascendencia del servicio más allá de lo económico y cómo debería ser administrado en función de la estrategia definida por la alta dirección.

La empresa MATHISA subordina al GEMPIL perteneciente al Ministerio de Industria no está ajena a esta realidad, sino que está sujeta a influencias negativas provocadas por las limitaciones a que está expuesta. Dentro de este sector se encuentra la UEB MATHISA Sancti Spíritus organización destinada a la producción y comercialización de materiales higiénicos sanitarios. Esta entidad necesita una gestión integrada de la cadena de suministro como diferenciador en la competitividad, debido a que en los últimos años ha aumentado la demanda del producto y se han presentado problemas con la adquisición de las materias primas por falta de disponibilidad de financiamiento y por tener diversos proveedores que se localizan en Europa y Asia, las mismas se encarecen, además se presentan problemas que se manifiestan en reclamaciones de algunos clientes y que en la entidad no se han realizado estudios sobre el servicio al cliente por no contar con herramientas a tales efectos. Esto justifica la necesidad de intervenir desde la ciencia en esta temática, a partir de encontrar respuesta a la interrogante: ¿Cómo mejorar el servicio al cliente en la UEB MATHISA de Sancti Spíritus para satisfacer las expectativas de los mismos? En este sentido el artículo tiene como objetivo

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

aplicar un procedimiento con base científica para que mejore el servicio al cliente en la UEB MATHISA de Sancti Spiritus.

MATERIALES Y MÉTODOS

El procedimiento propuesto en la figura 1. para evaluar el servicio al cliente en la UEB objeto de estudio fue adaptado de Baez Frigola (2015) y cuenta de ocho etapas, sustentadas en herramientas como método de expertos, la venta del cliente, encuestas y entrevistas.

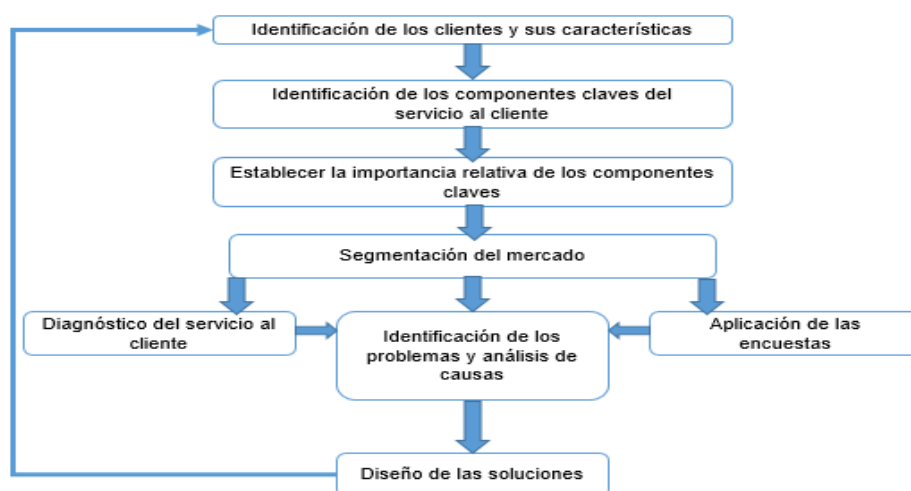


Figura 1. Procedimiento para la evaluación del servicio al cliente.

Fuente: Adaptación de Baez Frigola (2015)

1. Identificación de los clientes y sus características

Se definen los clientes que serán incluidos dentro del estudio a realizar, es muy importante tener en cuenta las características de cada cliente ya que todos no tienen la misma relevancia ni significan lo mismo para la empresa y serán ellos los que aporten una gran parte de la información.

1. Identificación de los componentes claves del servicio al cliente

Identificar los componentes claves del servicio que respondan a las necesidades de los clientes y que se tenga en consideración que puede existir diferencias significativas entre los definidos por los clientes y la UEB. El objetivo de este paso no es más que seleccionar cuáles de estos componentes está relacionado con el

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

servicio que brinda la UEB MATHISA Sancti Spíritus y que respondan a las necesidades de los clientes.

2. Establecer la importancia relativa de los componentes claves.

La información para establecer la importancia relativa de los componentes claves se obtendrá a partir de encuestas a los clientes. Este proceder se aplicará a cada cliente por separado. A continuación, se muestran los grados de importancia que otorgarán los clientes:

Tabla 1: Grados de importancia

Valor	Significado
1	Poco importante
2	Medianamente importante
3	Importante
4	Altamente importante

Fuente: elaboración propia

3. Segmentación del mercado

A partir de que cada cliente tiene un comportamiento distinto en varios aspectos con la empresa y cada uno no significa lo mismo, serán segmentados dependiendo de los componentes claves que para la UEB son importantes.

4. Diagnóstico del servicio al cliente

Para el diagnóstico del servicio al cliente se propone utilizar la ventana del cliente como herramienta para medir la satisfacción del cliente, basada en tres premisas: todos en una organización tienen clientes, todos, no únicamente el departamento de mercadotecnia, pueden beneficiarse teniendo mayor información de los clientes y la calidad está definida por el cliente. La cual consta de cinco pasos: identificar y segmentar la base de clientes, desarrollar el cuestionario, definir la muestra y efectuar la recolección de datos, analizar y resumir los datos y tomar decisiones (Gómez Acosta & Acevedo Suárez, 2001).

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

Desea	sí	EL CONSUMIDOR Desea y no obtiene	EL CONSUMIDOR Desea y obtiene
	NO	EL CONSUMIDOR No desea y no obtiene	EL CONSUMIDOR No desea y obtiene
		NO	Obtiene
			SÍ

Figura 2. La ventana del cliente

Fuente: Gómez Acosta & Acevedo Suárez (2010)

Como explica (Martínez Delgado, & Acevedo Suárez, 2010) existen cinco pasos para la elaboración de la ventana del cliente:

1. Identificar y segmentar la base de clientes: para iniciar un estudio de clientes, primeramente, se debe identificarlos y segmentarlos. ¿Quiénes son los clientes internos y externos?
2. Desarrollar el cuestionario: es necesario tener en cuenta lo siguiente:
 - Clarificar las metas y objetivos. Qué información se requiere y por qué. Cada pregunta debe contribuir al propósito final.
 - Evitar preguntas ambiguas.
 - No crear confusión con las preguntas.
 - Recordar los cuadrantes de la ventana del cliente. Preguntar “qué tan bien” y “qué tan importante”. La combinación de estas respuestas le ayudará a colocar los datos en el apropiado cuadrante de la ventana del cliente.
3. Definir la muestra y efectuar la recolección de datos: deben elegirse a clientes que sean representativos del total. Existen diferentes maneras de obtener los datos de los consumidores: cuestionarios, entrevistas, técnicas de grupos nominales, clínicas, grupos seleccionados, fuentes por correo, por teléfono, etcétera.
4. Analizar y resumir los datos: los comentarios obtenidos en el cuadrante de “lo que los clientes desean y no obtienen”, son los primeros candidatos para mejora. Otras técnicas para el análisis de los datos como la gráfica de Pareto pueden ayudar a sintetizar la información.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

5. Tomar decisiones: cuando el consumidor identifique algo que requiere modificación, se tomará esto como un nuevo proyecto, se le debe asignar recursos, programar actividades y establecer medidas de control.

La ventana del cliente provee una concreta guía visual para discusiones acerca de la calidad y nivel de servicio que se brinda, así como para conocer el valor de cada atributo en el producto. Este análisis es aplicable no solamente a los clientes finales, sino que también pueden ser extendidos a los clientes internos.

6. Aplicación de la encuesta

La aplicación de encuestas se realizará a partir de los componentes claves más importantes mostrados en los pasos anteriores a los clientes, con el objetivo de obtener mayor volumen de información para el diagnóstico y búsqueda de problemas si existieran.

7. Identificación de los problemas y análisis de las causas

Este paso se deriva de los resultados del diagnóstico del servicio al cliente y de la aplicación de la encuesta. Se basa en la consulta a personas que tienen grandes conocimientos sobre el entorno en que desarrolla su labor, es decir una persona reconocida como una fuente confiable en un tema, técnica o habilidad cuya capacidad para juzgar en forma correcta, justa o inteligente le confiere autoridad. En ocasiones es necesario determinar el orden de importancia de las causas o prioridad para su solución, por lo que se recomienda usar la matriz de ponderaciones de causas. Se confecciona por un grupo de expertos debidamente seleccionados, utilizando el Método Delphi por ronda (Reguant Álvarez & Torrado Fonseca, 2016; López Gómez, 2018).

1. A continuación, es ilustrado este método y se actuó de la siguiente manera:
Creación del grupo de expertos. De la cantidad de expertos depende la complejidad y las características del trabajo a realizar. El grupo de expertos debe estar entre 7 y 15 para mantener un nivel de confianza y calificación elevado. La determinación del número de expertos se realiza utilizando criterios basados en la distribución binomial de probabilidad. Para ello se utiliza la siguiente expresión:

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

$$M = \frac{P(1-P)K}{i^2} \quad (1)$$

Donde:

M: cantidad necesaria de expertos

P: error estimado.

K: constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido.

i: nivel de precisión deseado.

Los valores de K se ofrecen a continuación:

Nivel de confianza (%) Valor de K 2.

Desarrollo de la primera ronda, donde a cada experto (E) del grupo se le pide que en un papel relacionen las que consideran las causas que provocaban el incumplimiento de los plazos de entrega.

Tercera ronda. ¿Qué ponderación usted daría a cada una de las causas, con el objetivo de ordenarlas? Aquí es orientado a los expertos que el número 1 es el más importante, el 2 la que le sigue en importancia y así hasta el último valor que corresponderá a la menos importante.

8. Diseño de las soluciones

A partir de las causas que originan el problema se buscará una vía para la solución de las mismas, con el objetivo de eliminarlas y que permita elevar el servicio al cliente.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para la aplicación del procedimiento serán abordadas en epígrafes cada una de las etapas que a él pertenecen, en aras de hacer lógica la secuencia de trabajo y poder abordar de forma clara los puntos de interés.

1. Identificación de los clientes y sus características

El principal cliente de la UEB MATHISA Sancti Spíritus, lo constituye EMCOMED, que presenta la mayor demanda durante todo el año. A través de él se comercializan las producciones en la red de farmacias y realiza su compra directamente con la entidad y con un representante. El segundo cliente más importante es CIMEX que compra directamente y distribuye el producto en las tiendas recaudadoras de divisa.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

Además, existen otros de menor demanda que también comercializan directamente con la entidad como: las FAR, el MININT, Esazucar y Comercio Minorista. Actualmente existen otros clientes, pero estos son poco importantes ya que sus demandas son muy bajas.

2. Identificación de los componentes claves del servicio al cliente

Los componentes claves que fueron identificados para analizar con los clientes fueron los siguientes:

- Condiciones en la transportación.
- Calidad del producto.
- Confiabilidad en la entrega.
- Tiempo del ciclo pedido-entrega.
- Exactitud en la facturación.
- Calidad del envase.
- Disponibilidad de inventario.
- Atención a reclamaciones.
- Calidad en la documentación.
- Costo de la transportación.

3. Establecer la importancia relativa de los componentes claves

A partir de los componentes claves del servicio que fueron seleccionados por los clientes se realizó una encuesta a cada cliente donde identificaron los componentes de mayor importancia

La importancia relativa de los componentes claves se obtuvo, a partir de los cuestionarios, en los que se pretende conocer qué opina el cliente del servicio que se le ofrece. Proceder que se aplicó a cada cliente por separado. En la tabla 2 se muestran los componentes seleccionados por orden de importancia.



Tabla 2. Componentes seleccionados

Componentes	
Calidad del producto	C1
Confiabilidad en la entrega	C2
Tiempo de ciclo pedido entrega	C3
Exactitud en la facturación	C4
Disponibilidad de inventario	C5
Atención a reclamaciones	C6
Calidad en la documentación	C7
Costo	C8
Calidad del envase	C9
Condiciones en la transportación	C10

Fuente: Elaboración propia

1. Segmentación de los clientes

Para la segmentación de los clientes se tuvo en cuenta los pesos otorgados por los clientes a cada componente del servicio al cliente, en este caso todos los clientes coinciden en que el tiempo de ciclo plazo de entrega, la exactitud en la facturación, disponibilidad de inventario y calidad del envase son los componentes más importantes, aunque en el caso de Esazucar le da una ligera prioridad a la variedad de productos. Se consideró además el porcentaje de demanda que representa cada cliente para la entidad, el cual se muestra en la tabla 3, donde se puede observar que el principal cliente es EMCOMED que formarán parte del primer segmento, para el segundo segmento quedaría CIMEX que representa un porcentaje de demanda inferior al del primer segmento y en el tercer segmento estarían las demás entidades estatales que representan un porcentaje de demanda inferior al primero y al segundo segmento.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

Tabla 3. Demanda de los clientes en miles de unidades en el año 2018

Segmento	Cliente	Demanda (MP)	% Demana
1	EMCOMED	198.16	47,44
2	CIMEX	158.77	38,0
3	FAR, MININT, Esazucar, Comercio	60.71	14,5
Total		417.64	99.94%

Fuente: Elaboración propia

1. Diagnóstico del servicio al cliente

Para el diagnóstico del servicio al cliente se utilizó la ventana al cliente como herramienta para medir el nivel de satisfacción de los mismos. Se realizó la entrevista al cliente principal que es EMCOMED y realizaron preguntas tales como: ¿Qué es lo que el consumidor desea y no obtiene?, ¿Qué es lo que el consumidor desea y obtiene?, ¿Qué es lo que el consumidor no desea y no obtiene? y ¿Qué es lo que el consumidor no desea y obtiene?

<p>El consumidor desea y no obtiene</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mayor cantidad del producto -Entrega en tiempo 	<p>El consumidor desea y obtiene</p> <ul style="list-style-type: none"> -Atención a reclamaciones -Exactitud en la facturación
<p>El consumidor no desea y no obtiene</p> <ul style="list-style-type: none"> -Alteración de los precios de compra 	<p>El consumidor no desea y obtiene</p> <ul style="list-style-type: none"> -Demora en la entrega del pedido -Incumplimiento en los plazos de entrega

Al observar la ventana del cliente EMCOMED en su cuarto cuadrante se aprecia que los dos aspectos que el cliente no desea y obtiene son las demoras en la entrega de los pedidos y los incumplimientos en los plazos de entrega. Esto confirma las deficiencias que presenta actualmente el servicio al cliente en la cadena de suministro objeto de estudio.

También se realizó la entrevista a otro cliente principal que es CIMEX y se realizaron preguntas tales como: ¿Qué es lo que el consumidor desea y no obtiene?, ¿Qué es lo que el consumidor desea y obtiene?, ¿Qué es lo que el consumidor no desea y no obtiene? y ¿Qué es lo que el consumidor no desea y obtiene?

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

<p>El consumidor desea y no obtiene</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mayor cantidad del producto -Entrega en tiempo 	<p>El consumidor desea y obtiene</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cantidad solicitada del producto -Calidad del producto
<p>El consumidor no desea y no obtiene</p> <ul style="list-style-type: none"> -Alteración de los precios de compra -Calidad del producto 	<p>El consumidor no desea y obtiene</p> <ul style="list-style-type: none"> -Demora en la entrega del pedido -Incumplimiento en los plazos de entrega

Al observar la ventana del cliente CIMEX en su cuarto cuadrante, también se aprecia que los dos aspectos que el cliente no desea y obtiene son las demoras en la entrega de los pedidos y los incumplimientos en los plazos de entrega. Esto confirma las deficiencias que presenta actualmente el servicio al cliente en la cadena de suministro objeto de estudio.

1. Aplicación de la encuesta

A continuación, se muestran las preguntas de la encuesta:

¿La calidad de los productos ofrecidos satisface sus expectativas?, ¿Es confiable la empresa para realizar sus entregas?, ¿Existe gran variedad en los productos ofertados?, ¿La exactitud en la facturación compensa sus intereses?, ¿La empresa le informa a usted la disponibilidad de productos que tiene en inventario?, ¿La empresa atiende correctamente a sus reclamaciones?, ¿Existe una buena calidad en la documentación?, ¿Existe una buena relación calidad-precio?, ¿La empresa realiza la entrega en el tiempo establecido?, ¿El personal que lo atiende es altamente profesional?

En la tabla 4 se muestra un resumen de la aplicación de la encuesta en el que se puede apreciar que existen diferentes criterios entre los dos segmentos de mercado a la hora de plantear el problema fundamental.

Tabla 4. Resumen de la aplicación de la encuesta

Puntuaciones otorgadas por los clientes	Preguntas									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
EMCOMED	7	7	7	7	5	7	7	5	3	2
CIMEX	4	7	5	5	7	2	5	5	4	4

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

FAR	5	4	5	7	2	6	5	5	7	3
MININT	7	5	6	6	6	7	6	6	3	5
Esazucar	5	6	5	7	7	4	6	5	7	2
Comercio	6	4	5	5	6	5	5	6	7	4
Promedio	5.6	4.7	4.7	5.2	4.7	5.8	4.8	4.5	4.1	2.8

Fuente: Elaboración propia

7. Identificación de los problemas y análisis de las causas.

Se calculó el número de expertos a través de la ecuación planteada en materiales y métodos, donde se establece: nivel de precisión deseado 0.1, error estimado entre los expertos 0.01, k igual a 6.6564 y un nivel de confianza del 99% y se obtuvo la cantidad de 7 expertos.

En la tabla 5 se muestra la concordancia en la Matriz de ponderaciones.

Tabla 5. Concordancia en la Matriz de ponderaciones

Expertos/ Causas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Rj	Cc
1.Demora de los proveedores	1	2	1	3	1	1	1	10	66,7
2.Incumplimiento del sistema de gestión de la calidad	3	3	3	1	2	3	3	18	66,7
3.Falta de capacitación de los trabajadores	5	4	6	4	4	4	4	31	66,7
4.Roturas imprevistas	7	6	7	7	7	7	7	48	83,3
5.Insuficiente flota de transporte	2	1	2	2	3	2	2	14	66,7
6.Ausencia de un sistema de gestión de inventario	4	5	4	5	5	5	5	33	66,7

Fuente: Elaboración propia

De la matriz de ponderaciones se puede concluir que, las principales causas que inciden el incumplimiento en los plazos de entrega son: las roturas imprevistas, la ausencia de un sistema de gestión de inventario y la falta de capacitación de los trabajadores, seguidas del incumplimiento del sistema de gestión de la calidad, insuficiente flota de transporte y la demora de los proveedores.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

En la figura 3 se muestra el diagrama Causa – Efecto donde se representan las principales causas que inciden en el incumplimiento de los plazos de entregas definidos con el cliente.

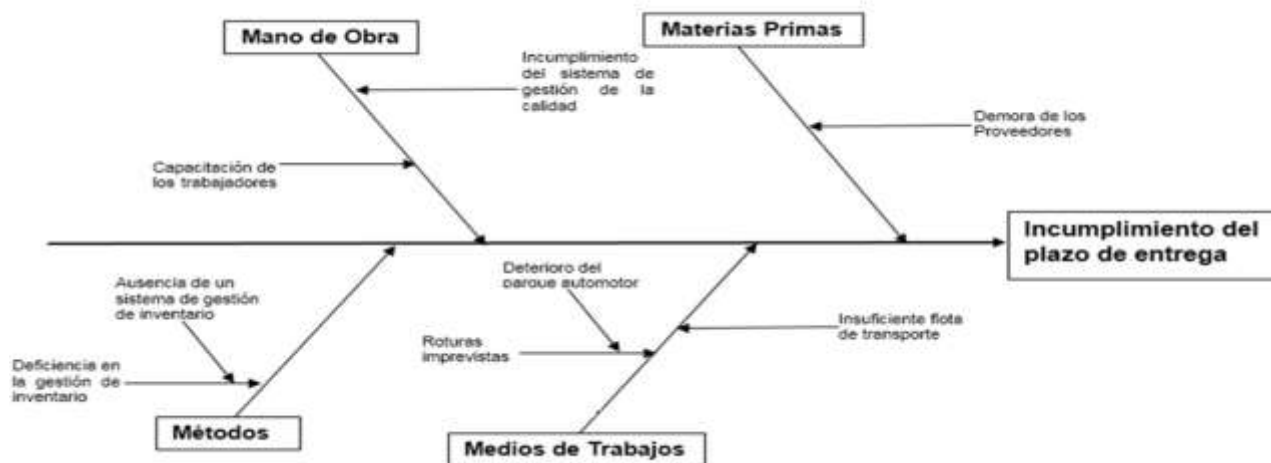


Figura 3. Diagrama Causa-Efecto

Fuente: Elaboración propia

8. Diseño de las soluciones

Con el objetivo de eliminar el principal problema que afecta el servicio al cliente en la UEB MATHISA de Sancti Spíritus, se proponen las siguientes medidas:

Tabla 6. Plan de acciones a implementar por la empresa.

Medidas	Responsable	Fecha cumplimiento
Realizar un estudio con el objetivo de valorar el aumento de la flota de transporte.	Técnico en Transporte	octubre del 2019
Establecer una gestión más a efectiva y oportuna con los proveedores.	El Director de la Unidad Básica Mayorista	agosto 2019
Introducir las nuevas tecnologías de información y las comunicación NTIC en la UEB Mathisa S.S.	El Director de la Unidad Básica Mayorista	diciembre 2019

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

Diseñar un sistema de gestión de inventario	Técnico Comercial	septiembre del 2019
---	-------------------	---------------------

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Se realiza una búsqueda bibliográfica referida a los temas abordados en el desarrollo del artículo que conforman la fundamentación teórica y metodológica, sustentado en consideraciones preliminares de definiciones y conceptos de estrategias y el mejoramiento del servicio al cliente en las empresas. Para ser aplicado en el mismo se seleccionó el procedimiento propuesto por Baez Frigola (2015), ya que tal proceder conjuga una serie de herramientas, que permiten darle un carácter científico a las decisiones que se adopten y a su vez, abarca todos los aspectos de interés para una entidad comercializadora, como es el caso de la empresa objeto de estudio de la presente investigación. Se analizó la situación actual del servicio al cliente utilizando herramientas de apoyo para la toma de decisiones logísticas. Se identificó a partir del procedimiento propuesto que el principal problema que lo afecta es el incumplimiento del plazo de entrega.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albrecht, K. (2006). *La revolución de servicio* (2. Ed.) Recuperado de <https://docplayer.es/73054765-La-revolucion-del-servicio-karl-albrecht.html>
- Baez Frigola, O. (2015). *Estudio del servicio al cliente en la Empresa de Cepillos y Artículos Plásticos de Ciego de Ávila* (Tesis doctoral). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas,
- Ballou, R. H. (2004). *Logística: Administración de la cadena de suministro*. La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación.
- Cespón Castro, R. (2011). *Administración de la cadena de suministro*. La Habana, Cuba: Editorial LOGICUBA. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/mtelcon/2013/02/16/administracion-de-la-cadena-de-suministro/>
- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *Telos*, 18(3), 381-398. Recuperado de <https://biblat.unam.mx/es/revista/telos-revista-de-estudios-interdisciplinarios-en-ciencias-sociales/articulo/cultura-de-servicio-en-la-optimizacion-del-servicio-al-cliente>
- Gómez Acosta, M. I. & Acevedo Suárez, J. A. (2010). *Diseño del servicio al cliente*. Universidad Tecnológica de La Habana "José Antonio Echeverría", (CUJAE). Cuba: Editorial Logística y Gestión de la Producción (LOGESPRO). Recuperado de <https://www.monografias.com/trabajos17/servicio-cliente/servicio->

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

[cliente.shtml](#)

- Gómez Acosta, M. I. & Acevedo Suárez, J. A. (2001). *Logística moderna y la competitividad empresarial*. La Habana, Cuba: Ediciones Gestión de la Producción (LOGESPRO).
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Recuperado de <https://www.amazon.com/-/es/Christian-Gronroos/dp/8479781467>
- Hernández Cesar, Y. (2017). *Diseño del servicio al cliente para la cadena de suministro de aseo e higiene en la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Villa Clara* (Tesis de Diploma). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Villa Clara, Cuba.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. México: Editorial Pearson.
- López Gómez, E. (2018). El método Delphi en la investigación actual en educación: una revisión teórica y metodológica. *Educación XX1*, 21(1), 17-40.
- Martínez Delgado, E. & Acevedo Suárez, J. (2010). Enfoque al cliente en el análisis logístico de la red de producción-distribución de medios biológicos. *Revista Ingeniería Industrial*, 22(2), 6.
- Partido Comunista de Cuba (noviembre, 2020). Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. *Gaceta Oficial*.
- Ramírez Gutiérrez, G. (2019). *Propuesta de un modelo de gestión de servicio al cliente para el sector gremial* (Tesis doctoral). Bogotá, Colombia: Editorial Universidad del Rosario.
- Recuenco, A. & Reyes, W. (2020). Calidad percibida: El bien mejor aceptado en el lenguaje del marketing. *SCIENDO*, 23(3), 187-195.
- Reguant Álvarez, M. & Torrado Fonseca, M. (2016). El método delphi. *REIRE, Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 9(1), 87-102.
- Ruston, A., Croucher, P. & Baker, P. (2010). *The handbook of logistics & distribution management*. Recuperado de https://www.academia.edu/28639307/The_handbook_of_Logistics_and_Distribution_Management_5th_EDITION_Logistics_Distribution_Management_THE_HANDBOOK_OF_and_i
- Tobías, L. N. N. & Mancilla, J. (2018). Análisis comparativo de modelos de evaluación de calidad en el servicio a partir de sus dimensiones y su relación con la satisfacción del cliente. *3C Empresa. Investigación y Pensamiento Crítico* 7(1). Recuperado de <http://ojs.3ciencias.com/index.php/3c-empresa/article/view/530>

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](#)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

Fecha de presentación: 21/02/2021 Fecha de aceptación: 8/03/2021 Fecha de publicación: 10/05/2021

¿Cómo citar este artículo?

Quesada Espinosa, F. R., Guerra Torres, M., E., Wilson Hernández, O., & Brito Clará, A. (mayo-agosto, 2021). El capital del trabajo necesario en la contabilidad de la sucursal Cimex de Sancti Spíritus. Revista *Márgenes*, 9(2), 39-52. Recuperado de <http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes/issue/view/1226>

TÍTULO: EL CAPITAL DE TRABAJO NECESARIO EN LA CONTABILIDAD DE LA SUCURSAL CIMEX DE SANCTI SPÍRITUS

TITLE: THE NECESSARY WORKING CAPITAL IN THE ACCOUNTING OF THE SANCTI SPIRITUS CIMEX BRANCH

Autores: Lic. Frank Rafael Quesada-Espinosa¹, Lic. Marcos Edel Guerra-Torres², Lic. Odelaine Wilson-Fernández³, Lic. Alisneydi Brito-Clara⁴

¹ Licenciado en Contabilidad y Finanzas. Profesor Auxiliar. Universidad de Sancti Spíritus "José Martí Pérez", Facultad de Ciencias Técnicas y Empresariales, departamento Contabilidad y Finanzas, Sancti Spíritus, Cuba. Correo electrónico: frank@uniss.edu.cu ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1576-6733>

² Licenciado en Contabilidad y Finanzas. Contador en la Empresa de Bebidas y Refrescos de Sancti Spíritus, Cuba. Correo electrónico: dtorres@uniss.edu.cu ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0454-676X>

³ Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Jefa del departamento comercial del Banco de Crédito y Comercio, Sancti Spíritus, Cuba. Correo electrónico: odelayne@dpss.bandec.cu ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5018-4114>

⁴ Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Jefa del grupo de Contabilidad y Finanzas de la empresa de Servicios Especializados de Protección S. A., Sancti Spíritus, Cuba. Correo electrónico: alisneydi.ssp@sepsa.cu ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7755-4552>

***El artículo responde a un proyecto vinculado a un programa nacional nombrado Actualización que hace la población residente en Sancti Spíritus de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 (CALSS).**

RESUMEN

Un aspecto medular para continuar con la implementación de los Lineamientos de la política económica y social del Partido Comunista de Cuba y la actualización del modelo económico cubano es llevar a vías de hechos y por buen cauce la Tarea Ordenamiento. La unificación cambiaria y monetaria permitirá la medición coherente de una contabilidad que dará señales claras para tomar decisiones que se ajusten al entorno empresarial cubano. Una de las herramientas más importantes para saber las cantidades de dinero necesarias en el corto plazo de las organizaciones es el *Márgenes* publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

Capital de Trabajo Necesario. La metodología exigida por el Ministerio de Finanzas y Precios es superior a lo que se ha venido haciendo para solicitar dinero al presupuesto y a los bancos. Sin embargo, en las ciencias contables y financieras son estudiados y utilizados métodos que se ajustan al tipo de empresa y son más certeros a la hora de determinar la cantidad de dinero que necesita la empresa para que funcione en el corto plazo. En el artículo se realiza un análisis comparativo de tres métodos alternativos al exigido, con el objetivo de determinar cuál es el método eficaz para la Sucursal CIMEX de Sancti Spíritus. Concluyendo que el método de los Saldos Permisibles es el eficaz para calcular el Capital de Trabajo Necesario en las empresas comercializadoras, más concretamente en la Sucursal Cimex de Sancti Spíritus.

Palabras clave: capital de trabajo necesario; contabilidad; empresa; finanzas

ABSTRACT

A key aspect to continue with the implementation of the Guidelines of the Economic and Social Policy of the Cuban Communist Party and with the updating process of the Cuban Economic Model is to properly carry out the Ordering Task. The exchange and monetary unification will provide the necessary tools for the Cuban accountancy system to help decision-making in line with the demands of the Cuban business context. One of the most important tools to know the amount of money needed in the short term of organizations is the Necessary Working Capital. The methodology described by the Ministry of Finance and Prices offers a better approach to the money-request process from the State's budget and the banks, in contrast with the previous practices. However, in accounting and financial sciences, specific company-adjusted methods are studied and implemented to more accurately determine the amount of money that a company needs in the short term. This paper shows a comparative analysis of the use of three alternative methods to the one required, in order to determine which method is more effective for the Sancti Spíritus CIMEX Branch. It was concluded that the Allowable Balance method is the effective one to calculate the Necessary Working Capital for trading companies, specifically, for the Sancti Spíritus CIMEX Branch.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

Keywords: Necessary Working Capital; company; finances; Allowable Balance.

INTRODUCCIÓN

El entorno empresarial cubano en los últimos años ha estado determinado por un conjunto de decisiones políticas y económicas de gran envergadura, entre ellos: "la conceptualización del modelo económico cubano" (Partido Comunista de Cuba, 2017a, p. 2), "la actualización de los Lineamientos en el 7mo Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) en abril de 2016" (Partido Comunista de Cuba, 2017b, p. 23), la aprobación en 2019 de la nueva Constitución de la República de Cuba y la concepción y puesta en marcha de la Tarea Ordenamiento en 2021 forman un núcleo duro que regirá los destinos de la economía cubana.

La descentralización del sistema empresarial se encuentra en el espíritu de estos documentos. Cuestión que resulta fundamental para elevar la productividad de las empresas cubanas, la eficiencia y su dinamismo. Es importante señalar el Lineamiento 92 cuando se refiere a:

Continuar el proceso de descentralización del Plan de Inversiones y cambio en su concepción, otorgándoles facultades de aprobación de las inversiones a los organismos de la Administración Central del Estado, a los Consejos de la Administración, al Sistema Empresarial y Unidades Presupuestadas. (Partido Comunista de Cuba, 2017b, p. 26)

En el 16 de octubre de 2017 se hizo realidad este dictado del Partido con la publicación en la Gaceta del Decreto ley 334 y los decretos 335 y 336 (Consejo de Estado, 2017) aprobados por la Asamblea Nacional. En el 2018 se comenzaron a aplicar en la Empresa Estatal Socialista (Decreto No. 335, 2017). La descentralización da espacio a la autonomía del sistema empresarial aprovechándose la creatividad y el despliegue del potencial humano diseminado en todo el territorio nacional por el trabajo pretérito puesto en función de la sociedad en materia educativa durante los 60 años de Revolución.

Si bien la empresa dispondrá del 50% de las utilidades y el fondo de amortización, este dinero no resulta suficiente para que la empresa estatal funcione adecuadamente en el corto plazo. Las solicitudes de dinero al banco se realizarán

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

mediante la utilización de un instrumento que resulta más eficiente que el utilizado hasta el momento y se encuentra descrito en la legislación (Ministerio de Finanzas y Precios, 2014).

De ahí la importancia en la actualización del Nuevo Modelo Económico Cubano, el uso del Capital de Trabajo Necesario (CTN).

Por la importancia que tiene y las consecuencias que puede provocar a la empresa un déficit de Capital de Trabajo, se recomienda que el cálculo de su monto necesario se haga periódicamente, a fin de determinar cualquier situación que pueda poner en peligro la liquidez de la misma, teniendo en cuenta que un déficit del mismo puede colocar a la empresa en una situación financiera riesgosa; y por el contrario, un exceso puede significar un deterioro en la eficiencia económica de su gestión. (Rodríguez Menéndez, 2003, p. 20)

La solicitud eficiente y eficaz de dinero al sistema bancario es el comienzo de un gran ciclo de rotación del efectivo que inicia con la entrega de financiamiento a la empresa para concluir con una exitosa entrega de dinero por parte de la empresa al banco.

Según la Resolución 19 (2014) en la actualidad se comenzarán a realizar estas solicitudes en dependencia del resultado que arroje el CTN calculado por el método del Ciclo de Conversión del Efectivo (CCE). Existen varios métodos para calcular el CTN, según Rodríguez Menéndez (2003), todos los métodos están basados en la utilización de diferentes indicadores o ratios entre los que se destacan; la rotación de materias primas, rotación de productos en proceso, rotación de productos terminados, rotación de mercancías para la venta, ciclo de maduración, ciclo de caja, entre otros. Algunos son la justa medida para determinados tipos de empresas y otros no lo son tanto. En la investigación se pretende demostrar cual es el método eficaz para las Empresas Comercializadoras; la Resolución 19 (Ministerio de Finanzas y Precios, 2014), se acoge a un solo método.

La importancia de la investigación radica en analizar los efectos de la aplicación de diferentes métodos de cálculo del CTN en la Sucursal CIMEX de Sancti Spíritus a su contabilidad. Con estos nuevos datos que serán recalculados, los directivos de la

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

Sucursal CIMEX de Sancti Spíritus podrán ver reflejados de una forma más transparente, las necesidades de financiamiento en el corto plazo de su organización.

Este artículo contribuye a la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 aprobados por el Séptimo Congreso en abril de 2016, donde queda explícito en el Lineamiento 8 y 10 respectivamente: “las empresas deciden y administran su capital de trabajo e inversiones hasta el límite previsto en el plan; sus finanzas internas no podrán ser intervenidas por instancias ajenas a estas; ello solo podrá ser realizado mediante los procedimientos legalmente establecidos” (Partido Comunista de Cuba, 2017b, p. 23).

Las empresas y cooperativas que muestren sostenidamente en sus balances financieros pérdidas, capital de trabajo insuficiente, que no puedan honrar con sus activos las obligaciones contraídas o que obtengan resultados negativos en auditorías financieras, se podrán transformar o serán sometidas a un proceso de liquidación, cumpliendo con lo que se establezca. (Partido Comunista de Cuba, 2017b, p. 23)

De ahí la importancia de la comparación de los resultados obtenidos y los efectos sobre el cálculo del CTN en la Sucursal CIMEX de Sancti Spíritus y su objetivo: analizar el método eficaz de determinación del CTN en la Sucursal CIMEX de Sancti Spíritus.

MATERIALES Y MÉTODOS

En la realización de la investigación se utilizó un procedimiento que consta de tres etapas las que a continuación, se detallan: Etapa I, organización; Etapa II, diagnóstico y procesamiento y Etapa III, ejecución y control. En la Etapa I nombrada organización, el diseño de la investigación proporcionó un marco de referencia sobre las diversas informaciones que se necesitan. Para llevar a cabo una buena indagación fue importante que la información utilizada fuera de calidad, por tanto dependió en gran medida que la selección de las herramientas cumpliera con los parámetros establecidos y garantizara la recopilación eficiente de la información

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

necesaria. La Etapa II, diagnóstico y procesamiento, para calcular el CTN por los diferentes métodos en la Sucursal CIMEX de Sancti Spíritus se utilizó una plantilla Excel elaborada por el Ministerio de Finanzas y Precios y modificada por los autores a partir de la cual se realizó la simulación del cierre contable y la pertinente comparación de los diferentes métodos de cálculo seleccionados con el fin de detectar el más eficaz. La plantilla Excel cuenta con nueve hojas de cálculo hipervinculadas e interrelacionadas entre sí. La entrada de datos se realiza en las hojas "5920" los datos referidos al plan y la apertura. En la hoja "OTROS DATOS", los referidos al plan y al real de indicadores seleccionados de otros Estados Financieros y "ANEXO REVALUACION" los referidos al real del Estado de Situación. Una vez terminada la entrada de datos y colocados los supuestos automáticamente se emiten en la hoja de cálculo "Capital de trabajo" los resultados necesarios para realizar la comparación de los métodos de cálculo del Capital de Trabajo Necesario de la mencionada empresa.

La Etapa III Ejecución y Control, está signada por dos momentos fundamentales. En el primero se determinan las principales deficiencias que dificultaron el cálculo adecuado de los diferentes métodos de Capital de Trabajo Necesario en la empresa comercializadora Sucursal CIMEX de Sancti Spíritus. En el segundo se identificaron las acciones requeridas para la subsanación de los problemas detectados, luego de la aplicación de diferentes métodos de cálculo del Capital de Trabajo Necesario en la Sucursal CIMEX de Sancti Spíritus. Con estos nuevos datos que fueron recalculados los directivos de la Sucursal CIMEX de Sancti Spíritus pudieron ver reflejados de una forma más transparente las necesidades de financiamiento en el corto plazo de su organización.

Entre las técnicas empleadas se destacan: el trabajo en grupo, las entrevistas y para el procesamiento de la información estadística, se utilizaron hojas de cálculo Excel.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Análisis y comparación de los métodos Presupuesto de Tesorería (PT), Días de Venta a Financiar (DVF), Saldos Permisibles (SP) y Constructor, Consulting & Engineering)

(CCE) por sus siglas en inglés.

Existen varios métodos para calcular el CTN. A continuación, se listarán los que se consideraron por los autores más oportunos para el cálculo del CTN en una empresa comercializadora.

Cálculo del CTN mediante el método del PT.

Cálculo del CTN mediante el método de los DVF.

Cálculo del CTN mediante el método de los SP.

Cálculo del CTN mediante el método del CCE.

En el cálculo mediante el PT, se tiene que conocer el Flujo Neto de Efectivo de las Actividades Ordinarias que se proyectan para un período de tiempo. Generalmente un año, se puede conocer si a la empresa le hace falta o no, financiación adicional para el Circulante.

Según Rodríguez:

Si el resultado final de esta operación es negativo, significa que la empresa requiere de una financiación adicional que le permita alcanzar un nivel de CTN para que la misma pueda desarrollar sus actividades sin problemas. Pero si el saldo es positivo, la empresa presenta un exceso de financiación, por lo que deberá disminuir su capital de trabajo, para no afectar la rentabilidad. (2017, p. 27)

El cálculo del CTN mediante el método de los DVF se sustenta fundamentalmente en el conocimiento previo de las razones de rotación de la empresa y de otros ratios complementarios a éstos, como son el ciclo de rotación de Material Primas de los Productos en Proceso y los Productos Terminados. Para utilizar estos indicadores, primero hay que convertirlos de Número de Días a Días de Venta y a Precio de Venta. Luego se procede a determinar el Número de Días de Venta a precio de Venta a financiar. Por último, se convertirán los Días de Venta a financiar a unidades

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

monetarias para finalmente obtener las necesidades de Capital de Trabajo. "Al concluir podemos decir que cuando aumentan los ciclos de rotación o el peso de los gastos aumenta con respecto al precio de las ventas, las necesidades de Capital de Trabajo aumentan" (Rodríguez, 2017, p. 28).

El cálculo del CTN mediante el método de los SP, se basa en la determinación de los saldos permisibles de las diferentes cuentas del activo y pasivo circulantes. Los niveles permisibles de sus principales activos circulantes, teniendo en cuenta que pueden ejercer sobre los mismos niveles de actividad en cada período (ventas, costo de ventas y compras), deben determinarse mensualmente y compararse con los saldos de balance, analizando las desviaciones que puedan existir y tomarse las medidas pertinentes para garantizar la eficiencia económica. El cálculo de los ciclos permisibles debe fundamentarse en la determinación del ciclo óptimo de maduración, teniendo en cuenta, entre otras; la duración deseada de cada uno de los procesos y actividades, los niveles actuales de los ciclos de cobro, inventario y pagos, así como las potencialidades reales de elevar la eficiencia económica en la gestión de cobros a clientes, inventarios y pagos a proveedores. "La determinación de los ciclos de maduración y la de los niveles permisibles de los principales activos y pasivos circulantes se realizará según se decida por la organización para cada uno de los niveles empresariales" (Rodríguez, 2017, p. 29).

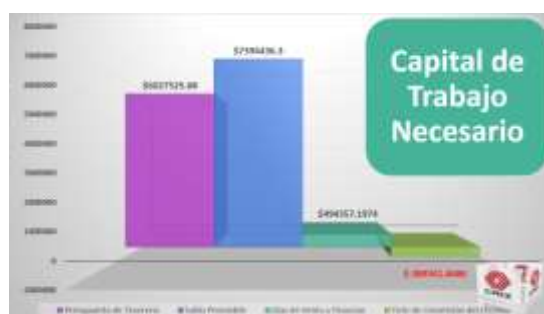
Para calcular el CTN por el método del CCE exigido en la resolución. Se procede primeramente a calcular el tiempo que dura entre el pago en efectivo y el recibo en efectivo que se produce en las organizaciones. El período de conversión del inventario más el período de cobro de las Cuentas por Cobrar menos el período diferido de las Cuentas por Pagar es lo que se denominó como CCE. Para calcular el Capital de Trabajo Necesario se utilizó el CCE por las compras diarias. La metodología del cálculo del CTN aparece en el anexo número 2 de la Resolución 19 (Ministerio de Finanzas y Precios, 2014)

Como se muestra a continuación en el gráfico 1, los resultados del cálculo realizado para los métodos PT, DVF, SP y CCE hay una diferencia entre los tres métodos alternativos propuestos y el exigido por la Resolución 19 (MFP, 2014).

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

Gráfico 1. Comparación del CTN

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar que el CTN por el método del CCE presenta un saldo negativo mientras que los otros métodos presentan un saldo positivo. El saldo negativo del CTN está dado por presentar un CCE negativo.

El CCE muestra saldo negativo de \$26.50 lo que significa que las existencias demoran tan pocos días en el almacén que se cobran antes de que se tengan que pagar y se considera como un resultado de excelencia. Para dicho cálculo se necesita restar el Ciclo Operativo menos el Ciclo de Rotación de las Cuentas por Pagar y dentro del Ciclo Operativo se encuentra el Ciclo de Rotación del Inventario. Se realiza esta aclaración porque todo el inventario en la sucursal en el período objeto de estudio está declarado a un tipo de cambio de 1CUC = 1CUP. Si el inventario es reexpresado, y su valor se incrementa a niveles más cercanos al tipo de cambio real del sector población 1CUC = 24 CUP tiene efectos sobre el ciclo correspondiente y se revierte la situación, aunque es fundamental que se mencione por la importancia que reviste, no es objeto de la investigación.

El CTN muestra saldo negativo gracias a la relación que tiene con el CCE. Un saldo negativo en la Necesidad de Capital de Trabajo significa que los exigibles cíclicos financian el 100% del activo circulante y seguramente parte del activo fijo. El cálculo del CTN por el método del CCE tiene desventajas. Al calcular la rotación del inventario y considerarse todo el inventario sin prescindirse de la parte ociosa de él se estaría solicitando dinero por tener mercancías inmovilizadas en el almacén. En las empresas la labor fundamental es la relación dialéctica que establece la producción en un sentido amplio de la palabra que es producción, distribución,

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

cambio y consumo para asegurar la reproducción y acumulación. O sea que es tan importante la compra como la venta a la hora de financiarse y este método está muy orientado a las solicitudes de dinero en dependencia de la compra.

El método para calcular las necesidades de capital DVF es más riguroso en cuanto a determinación de las necesidades de financiamiento en el corto plazo por no tener en cuenta el inventario ocioso en su cálculo. Lo que no es conveniente porque se estaría teniendo en cuenta para solicitar financiamiento algo que pudiera existir por una mala gestión de la administración.

Otra importancia de este método lo constituye tener en cuenta el promedio de ventas diarias, mientras que el del CCE contempla el promedio de compras diarias. Si una empresa solicita financiamiento por la cantidad de dinero que necesita para realizar sus compras diarias y no por la que necesita para sus ventas diarias pudiera incurrirse en errores en las demandas de efectivo para funcionar.

Gráfico 2. Comparación del método DVF con el método CCE



Fuente: Elaboración propia

La razón fundamental está dada porque la empresa pudiera estar acumulando inventarios por problemas que tiene en la contratación o bajo nivel en su gestión de ventas, lo que haría que la empresa incrementara exponencialmente su demanda de créditos y se descapitalizaría. Como puede observarse en la gráfico 2 la diferencia en cuanto a CTN es sustancial, porque en un método hay un saldo positivo de \$494357.20 y en el otro no es necesario solicitar dinero con un saldo negativo de \$389341.67.

Donde realmente tiene limitaciones el cálculo del CTN por el DVF es en cuanto a otras partidas que se tienen en cuenta para el cálculo. Para hallar los DVF hay que

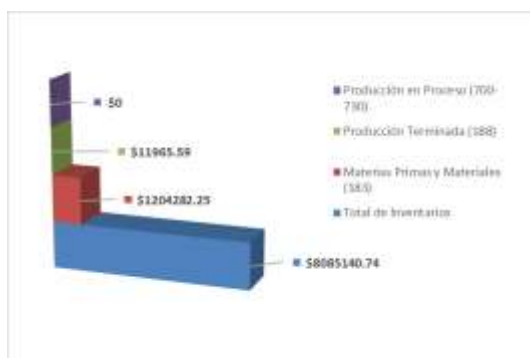
Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

extraer del Estado de Situación las partidas Producción en Proceso, Materias Primas y Producción Terminada. Ninguna de estas partidas es representativa en empresas comercializadoras, porque los niveles son ínfimos en comparación a otras partidas del Inventario y por ende del Activo Circulante.

Gráfico 3. Participación de algunas partidas del inventario en relación al inventario total



Fuente: Elaboración propia

Además, como se muestra en el gráfico 4 en comparación a los métodos SP y PT el valor es mucho menor, corriendo el riesgo de solicitar menos dinero del que realmente se necesita para funcionar en el corto plazo la organización.

Comparación del método PT con el método CCE.

Los siguientes dos métodos a comparar en la investigación con el propuesto por la resolución 19 del 2014 son PT y SP. A continuación, se le mostrará en un gráfico de barras la comparación de los métodos mencionados:

Gráfico 4. Comparación del método SP y PT con el método CCE



Fuente: Elaboración propia

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

En cuanto al método PT arroja un resultado de necesidad de financiamiento de \$6027525.08. Como se puede apreciar es una cifra mucho mayor que el método anteriormente analizado.

Gráfico 5. Comparación del método PT con el método CCE



Fuente: Elaboración propia

Este instrumento es utilizado para mantener bajo control una determinada previsión del capital disponible y de los pagos y cobros. El PT nos permite saber el dinero que sale y entra de la caja y la cantidad disponible con que se cuenta en un momento dado.

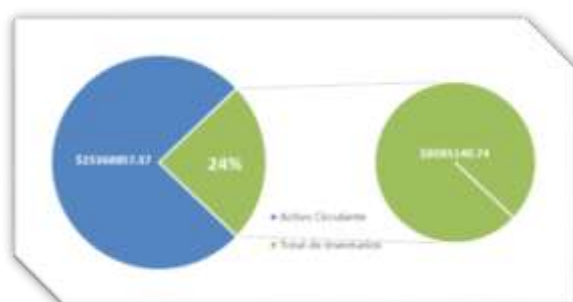
A pesar de que el método se basa en su cálculo de las variaciones de efectivo para las actividades ordinarias, siendo fundamental los cobros y pagos en efectivo. No es riguroso en cuanto a varias partidas fundamentales existentes en el activo circulante y que son esenciales a la hora de ser precisos en las demandas de efectivo que pudiera tener la empresa. El método exigido por la resolución tiene previsto el Ciclo de Rotación del Inventario. Sin embargo, este método lo desecha representando el 24% de todo el Activo Circulante, aproximadamente la cuarta parte de los recursos más líquidos con los que cuenta la empresa.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

Gráfico 6. Relación porcentual del Total de inventarios con respecto al total de Activo Circulante



Fuente: Elaboración propia

Razón fundamental para no tener en cuenta el método de PT en empresas de este tipo por no tener ventajas sustanciales con respecto al exigido por la Resolución 19.

Comparación del método SP con el método CCE

El método SP arroja un resultado para la solicitud al presupuesto de \$7394436.30. Como se puede apreciar es una cifra similar al método anteriormente analizado.

Gráfico 7. Comparación del método SP con el método CCE



Fuente: Elaboración propia

Los SP es uno de los más integrales a la hora de calcular el CTN para una empresa comercializadora debido a que tiene varios indicadores fundamentales para realizar una eficaz solicitud de dinero al presupuesto. Este método se calcula sobre la base de las Compras, las Ventas y el Costo de Venta con la relación que tiene con los inventarios de la empresa. Si bien el método del CCE contiene algunos de estos indicadores como las Compras Diarias lo interesante del método radica en que tiene en cuenta la desviación de los saldos reales con respecto a los permisibles.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

Creando una permisibilidad en los indicadores de la empresa se regula aún más el margen de error a la hora de realizar la solicitud de dinero óptima en los créditos pedidos a los bancos. Dándole un protagonismo además a la dirección económica en los destinos de la empresa para el nuevo escenario con la Tarea Ordenamiento.

Los niveles permisibles de los principales activos y pasivos circulantes, junto a los niveles de actividad en cada período (Ventas, Costo de Ventas y Compras) con la determinación mensual y la comparación con los saldos de balance, hacen de este método un interesante mecanismo para hacer solicitudes eficaces al sistema bancario.

En el análisis realizado la comparación de cada uno de los métodos estudiados, el método de los SP es el que más se ajusta a la Sucursal CIMEX de Sancti Spíritus. En un contexto tan diverso y con la actualización del modelo económico cubano en curso, valorar diferentes opciones y mecanismos resulta imprescindible en la actualidad. Con la descentralización del sistema empresarial, tener la cantidad de dinero necesario es fundamental para el eficaz desarrollo y funcionamiento de la empresa estatal. En un sistema que construye una alternativa al régimen del capital, no puede darse el lujo de prescindir de la exactitud. Con la cantidad de dinero justa la empresa tiene mayor índice de supervivencia y las maniobras de los administrativos encauzarán la economía por senderos más seguros.

CONCLUSIONES

Empresas similares a la Sucursal CIMEX tendrán un mejor desenvolvimiento en el futuro si las solicitudes se acercan más a la realidad de su economía. Pero todo comienza con la metodología aplicada para realizar demandas de dinero al banco. Como se ha podido demostrar para el día 0 el método exigido funciona, pero las solicitudes posteriores a ese día son más cuestionables. Tener en cuenta en el documento rector varios métodos y aplicarlo según el tipo de empresa sería lo más conveniente y preciso. En un sistema social donde la justicia sin fin prima ante todo y donde el dinero del presupuesto es generado en su inmensa mayoría con la participación de la propiedad estatal, el destino certero y el cálculo preciso es

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

palabra de orden para el desarrollo y construcción de un socialismo próspero y sostenible.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Consejo de Estado (2017). Decreto ley 334, 335 y 336. *Gaceta Oficial Extraordinaria*, (58).

Ministerio de Finanzas y Precios (2014). Resolución 19, *Gaceta Oficial Extraordinaria*, (12), 95. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/gaceta-oficial-no-12-extraordinaria-de-2014>

Partido Comunista de Cuba. (2017a). Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. En *Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017* (pp. 2-13). La Habana, Cuba.

Partido Comunista de Cuba. (2017b). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. En *Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017* (pp. 23-32). La Habana, Cuba.

Rodríguez Menéndez, J. J. (2003). *Jornadas de Entrenamiento Internacional Intermedio de Finanzas*. La Habana, Cuba: Casa Consultora DISAIC (Diseño de Sistemas Automatizados, Información y Consultoría).

Rodríguez, L. (2017). *Dualidad monetaria y cambiaria. Su efecto en el Capital de Trabajo Necesario de la empresa Islazul de Sancti Spíritus*. Universidad de Sancti Spíritus "José Martí Pérez". (Documento digital)



Fecha de presentación: 28/09/2020 Fecha de aceptación: 21/12/2020 Fecha de publicación: 10/05/2021

¿Cómo citar este artículo?

Fernández León, K. J., Hernández García, J. E., Rodríguez Díaz, J. A., & Solenzal Valdivia, Y. (mayo-agosto, 2021). Tasas de infestación por *Varroa Destructor* en abejas *Apis Mellifera* de la provincia Sancti Spíritus. Revista *Márgenes*, 9(2), 53-65. Recuperado de <http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes/issue/view/1270>

TÍTULO: TASAS DE INFESTACIÓN POR VARROA DESTRUCTOR EN ABEJAS APIS MELLIFERA DE LA PROVINCIA SANCTI SPÍRITUS

TITLE: INFESTATION RATES BY VARROA DESTRUCTOR IN APIS MELLIFERA BEES IN SANCTI SPÍRITUS PROVINCE

Autores: MSc. Ken Jact Fernández-León¹, Dr. C Juan Emilio Hernández-García², José Antonio Rodríguez-Díaz³, Yovanni Solenzal-Valdivia⁴

¹ Máster en Salud Animal Avanzada. Laboratorio de Referencia para Investigación y Salud Apícola (LARISA), Correo electrónico: kenjactfl@gmail.com ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7475-0638>

² Doctor en Medicina Veterinaria. Profesor Titular. Doctor en Ciencias Veterinarias. Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, Facultad de Ciencias Agropecuarias, Sancti Spíritus, Cuba. Correo electrónico: juanemilio@uniss.edu.cu ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7471-0561>

³ Especialista Principal de Diagnóstico. Laboratorio de Referencia para Investigación y Salud Apícola (LARISA). Correo electrónico: diagnostico@larisaulcsa.minag.gob.cu ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7451-5627>

⁴ Especialista en Epizootiología. Laboratorio de Referencia para Investigación y Salud Apícola (LARISA). Correo electrónico: director@larisaulcsa.minag.gob.cu ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6188-7237>

* El artículo se deriva de la cooperación investigativa de los autores, resultado del proyecto: “Selección de bacterias ácidolácticas de *Apis mellifera* con propiedades probióticas para su uso en colonias de abejas”.

RESUMEN

El objetivo del estudio fue conocer el comportamiento de las tasas de infestación del ácaro *Varroa destructor* en apiarios de la provincia Sancti Spíritus durante el año 2018. Las muestras investigadas correspondieron a los municipios Sancti Spíritus, Jatibonico, Trinidad, Yaguajay y Taguasco. Del total de muestras investigadas, el 100 % tenían diferentes tasas de infestación del ácaro *Varroa destructor*, con una media en el período de 5,6 %. La tasa de infestación de la enfermedad por encima del 5 % durante el invierno fue del 55, 2 % y, en verano, 35,3 %; obteniéndose diferencias estadísticas significativas entre ambas estaciones del año.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

En la valoración de la tasas por municipios, solamente en el municipio de Jatibonico se obtuvo diferencia estadística significativa, al compararse las medias entre los meses de invierno y verano; mientras que en el período las medias de invierno y verano (5,89 % vs 4,96 %), difieren significativamente ($p < 0,01$).

El artículo demuestra la necesidad de la vigilancia epizootiológica e inspección minuciosa de las colmenas para mantener las tasas de infestación de *Varroosis* por debajo del 5 %, en las estaciones de verano e invierno que rigen, en Cuba por el peligro que genera para los apiarios.

Palabras clave: *Apis mellifera*; abejas; enfermedad animal; infestación; *Varroa destructor*.

ABSTRACT

The objective of the study is to know the behavior of the infestation rates of the *Varroa destructor* mite in apiaries of Sancti Spíritus province during 2018. The researched samples encompassed the municipalities of Sancti Spíritus, Jatibonico, Trinidad, Yaguajay and Taguasco. The 100 per cent of the researched samples had different infestation rates of the *Varroa destructor* mite, with an average of 5.6 % during the selected period. The infestation rate of the disease above 5 %, during winter was 55.2 % and in summer 35.3 %. Significant statistical differences between both seasons were obtained. In the rates assessment by municipalities, only in the municipality of Jatibonico a significant statistical difference was obtained when comparing the average indexes of the winter and summer months; while in the period the winter and summer averages (5.89 % vs 4.96 %), differ significantly ($p < 0.01$).

This paper demonstrates the need for epizootiological surveillance and meticulous inspection of hives to keep *Varroosis* infestation rates below 5 % during the summer and winter seasons, the most marked in the Cuban weather, due to the danger it represents for apiaries.

Keywords: *Apis mellifera*; bees; infestation rates; *Varroa destructor*.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

INTRODUCCIÓN

Las abejas son amenazadas en la actualidad por múltiples factores, como el uso de pesticidas, la fragmentación y la pérdida de hábitats, así como la presencia de patógenos y parásitos (Sánchez Bayo et al., 2016).

A nivel mundial se identifican dentro de las principales enfermedades que causan daños a las producciones apícolas: loque europea, loque americana, acarapisosis, varroosis, ascophaerosis y nosemosis (Organización Mundial de Sanidad Animal [OIE], 2017). Entre los parásitos, el ácaro *Varroa destructor* es considerado el mayor enemigo de las abejas y constituye la primordial amenaza para la apicultura en el Continente Americano, Giménez et al. (2017) y en otras partes del mundo (Steinhauer et al., 2018).

Sanabria et al. (2015) y Abbo et al. (2017) mencionan, que el ectoparásito *Varroa destructor*, genera efectos sinérgicos negativos sobre el estado inmunológico y nutricional de las abejas de manera individual y colectiva, no sólo causando heridas físicas, sino permitiendo la proliferación de bacterias, hongos y virus en las colonias que parasita, actuando como vector de microorganismos.

El déficit de capacidad diagnóstica, el desconocimiento de los apicultores, la falta de interés sobre el impacto, la cuantificación de la infestación y la distribución de las enfermedades, han llevado a la aplicación inadecuada de los productos químicos utilizados para controlar las enfermedades en las abejas; prácticas en donde se reportan problemas de resistencia (Oddie et al., 2019). Aún con ello, el manejo de los agentes parasitarios es un problema al que se enfrenta la apicultura nacional y el diagnóstico oportuno es la premisa para crear estrategias de control de estas enfermedades.

Sanabria et al., (2015), al evaluar el nivel de infestación con varroa, en un apiario del municipio San José, provincia de Mayabeque, Cuba, reportó un promedio de 3,61 %, y en México, obtuvieron tasas entre 5 y 35 %. Tapia et al. (2019)

Las abejas melíferas necesitan para su existencia y poder expresar su potencial productivo del cuidado de la colmena por el apicultor; de esta forma evita que estos insectos sociales se vean afectados por microorganismos (entre ellos, parásitos

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

como *Varroa destructor*). Para disminuir la presencia de estos ácaros, el apicultor debe emplear en las colmenas el uso del Panal Trampa, con el que se eliminaría un gran número de *Varroas* que han realizado su ciclo biológico en las crías de zánganos. Como esta práctica no se realiza siempre *Varroa destructor* termina desarrollándose además, en las larvas de abejas obreras, donde incrementa sus niveles de infestación, los que traen como consecuencia muerte y deformidades de las abejas, así como, la disminución de los productos de la colmena, muy codiciados todos por sus propiedades nutricionales y farmacológicas.

Al tomar en consideración lo antes expuesto y al ser escasos en la provincia, los estudios sobre el tema, se trazó como objetivo de este artículo, conocer el comportamiento de las tasas de infestación del ácaro *Varroa destructor* en apiarios de la provincia Sancti Spíritus durante el año 2018.

MATERIALES Y MÉTODOS

El presente artículo se realizó en la provincia de Sancti Spíritus, Cuba; entre los meses de enero a diciembre de 2018. Las muestras fueron procesadas en el Laboratorio de Referencia para Investigaciones y Salud Apícola (LARISA). En el período se remitieron para el diagnóstico de la tasa de infestación del ácaro *Varroa destructor* un total de 843 muestras de abejas adultas, procedentes de ochocientos veintiséis apiarios ubicados en los municipios Sancti Spíritus, Jatibonico, Trinidad, Taguasco y Yaguajay. Para la identificación del ácaro, los productores tomaron entre 200-250 abejas de ambos lados de al menos tres panales de cría no operculados; de cada uno de los apiarios investigados. Las muestras fueron conservadas en frascos plásticos y en congelación hasta el momento del ensayo. Del total de muestras, 416 fueron trabajadas durante el período invernal (Noviembre- Abril) y 427 en verano (Mayo-Octubre).

El examen de las abejas adultas se hizo siguiendo el protocolo descrito en la Norma Cubana 960:2018; adoptada del Manual de la OIE (Varroosis de las Abejas Melíferas), (2018). Los resultados obtenidos del conteo de abejas y ácaros, se calculó el indicador parasitológico teniendo en cuenta los criterios propuestos por (Dietemann *et al.*, 2013).

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

Se asume que a partir de tasas de infestación del ácaro del 5 % o más, la colonia está en peligro, evidenciándose daños más severos en las colmenas (Verde et al., 2013).

Análisis estadístico

Para realizar un análisis estadístico de los resultados se utilizó el sistema Statgraphics Versión 5.1 en Español para Windows, con el que se realizaron las Pruebas de Contraste y de comparación de medias (t-test) para conocer si existían diferencias significativas entre los resultados obtenidos. Además se realizó un Test de Proporciones para las muestras trabajadas durante las épocas de verano e invierno.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El 100 % de las muestras a diagnosticar mostraron diferentes niveles de infestación del ácaro *Varroa destructor*. En un orden cronológico (de mayor a menor) las muestras analizadas correspondieron a los municipios: Sancti Spíritus (324), Jatibonico (208), Trinidad (185), Yaguajay (98) y Taguasco (28). Del total de muestras investigadas (843). Durante la investigación se obtuvo una media de infestación general para todo el año del 5,6 %.

Las muestras trabajadas por municipios mostraron promedios de infestación de Varroosis que oscilaron entre 3,8 % y 9,9 %, para ambas épocas: Sancti Spíritus (invierno 9,9 % y verano 8,4 %); Jatibonico (invierno 8,43 % y verano 5,33 %); Trinidad (invierno 5,5 % y verano 5,9 %); Yaguajay (invierno 3,8 % y verano 4,6 %); Taguasco (invierno 4,3 % y verano 4,5 %).

En la tabla No. 1 se aprecia el comportamiento de la tasa de infestación del ácaro durante los períodos invernal y verano del 2018. La tasa de infestación de Varroosis mostró un incremento durante los meses de invierno, ya que, de las 416 muestras diagnosticadas en ese período 230 se consiguieron tasas de infestación por encima del 5 %, representando un 55,2 % en comparación con el 44,7 % que mostraron las muestras por debajo del indicador de corte; porcentaje que difieren significativamente ($p < 0,05$).

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

En el período de verano ocurrió un descenso de la infestación del ectoparásito evidenciándose durante el diagnóstico de laboratorio que, del total de muestras trabajadas (427), 276 mostraron tasas de infestación por debajo del 5 %, representando un 64,6 % en comparación con el 35,3 % de las muestras con tasas de infestación por encima del 5 %; porcentaje que difiere significativamente ($p < 0,05$). Cuando se compararon las muestras trabajadas en el período invernal, se apreció igualmente diferencias significativas ($p < 0,05$) entre los porcentaje de corte mayores y menores del 5 %; asumiendo que a partir de tasas de infestación del ácaro del 5 % o más, la colonia está en peligro (Verde *et al.* 2013) y los apiarios en el período invernal estarán expuestos a daños más severos de sus colmenas.

Tabla 1. Muestras positivas a Varroosis y porcentos que representaron para ambas épocas del año (verano e invierno del 2018) en Sancti Spíritus, Cuba

Época del año	Muestras por época del año	Muestras > 5 %	TI > 5 %
Verano	427	151	35,3 ^b
Invierno	416	230	55,2 ^a

Legenda: TI= Tasa de infestación. Superíndices diferentes, en una columna y fila, denota diferencias significativas entre ensayos ($p < 0,05$).

Fuente: Elaboración propia

Las tasas de infestación de *V. destructor* aumentan con la reproducción de las colmenas, que sucede en el primer trimestre del año. Flores *et al.* (2010), mencionan que, en esta época las abejas por motivos reproductivos, están dispuestas a criar un gran número de zánganos. En este trabajo también obtuvimos resultados por encima del 5 % de infestación durante el período invernal, época del año donde el ácaro *Varroa destructor* afecta con más intensidad; no obstante la correlación entre las variables ambientales en las diferentes estaciones pueden influir en los niveles de infestación (Chauhan *et al.*, 2020).

En la figura 1 se observa el incremento de la tasa de infestación de *Varroa destructor* en los meses de invierno, por lo que se aprecia diferencia estadística significativa entre las muestras que se diagnosticaron por debajo y por encima del 5 %.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

La productividad de una colonia de abejas y su capacidad de soportar y sobreponerse a ciertas condiciones desfavorables, depende de varios factores externos e internos estrechamente relacionados. Desde el punto de vista sanitario, las condiciones o causas que favorecen el desarrollo de las enfermedades pueden estar dadas por causas como: condiciones climáticas (humedad, temperatura, lluvia y el viento dentro de otras); estas se caracterizan por ejercer una acción directa sobre la colonia lo que provoca una disminución de los aportes nutritivos a la misma por el cese o disminución del pecoreo y el confinamiento de las abejas, lo que además permite una rápida diseminación de las patologías (Giacobino et al., 2016).

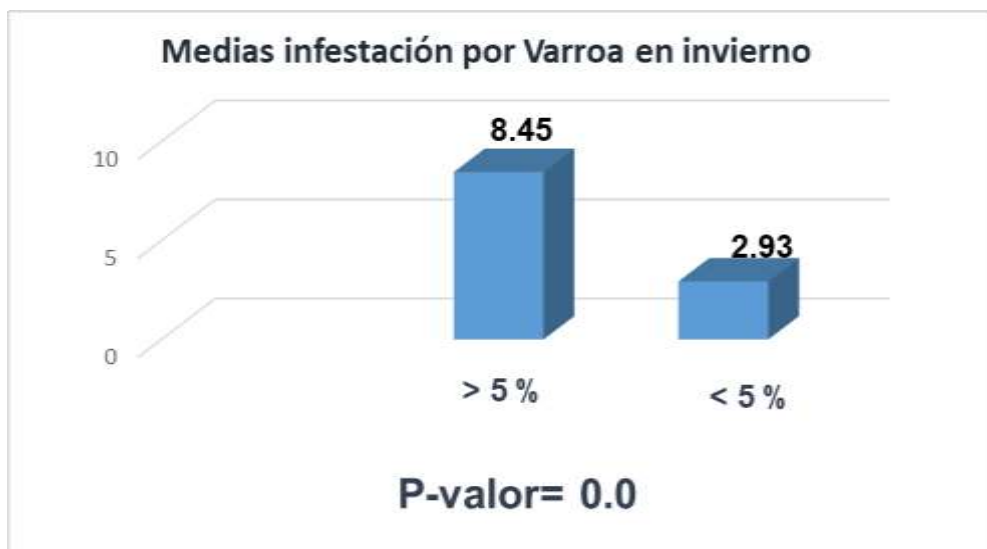


Figura 1. Comparación de medias de tasas de infestación por *Varroa destructor* en los meses de invierno

Fuente: Elaboración propia

En los cinco municipios investigados se comparó la tasa de infestación de *Varroa destructor* entre las dos épocas del año (Figuras 2 y 3), donde se evidencia diferencia estadística significativa ($p < 0,05$) solamente el municipio de Jatibonico, donde las medias estuvieron entre 8,43 % para las muestras de invierno y 5,33 % en verano; siendo una de las causas que pudo influir en estos incrementos, el no uso del panel trampa en las colmenas, lo que trajo consigo que se elevara el nacimiento de los ácaros y por consiguiente, la tasa de infestación. Al unificarse los resultados de los

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

cincos municipios y analizarse las medias de invierno y verano (5,89 % vs 4,96 %), se obtuvo una diferencia altamente significativa ($p < 0,01$).

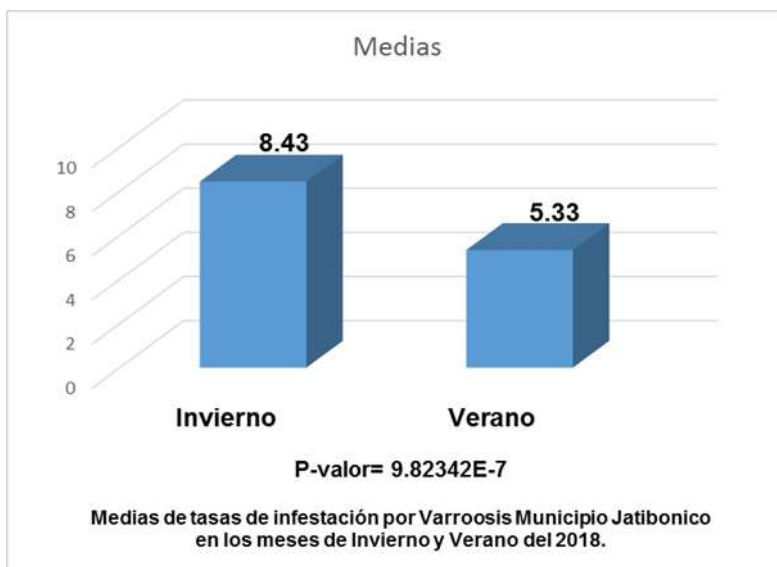


Figura 2. Comparación de medias de tasas de infestación por *Varroa destructor* entre las épocas de invierno y verano del 2018. Municipio Jatibonico

Fuente: Elaboración propia

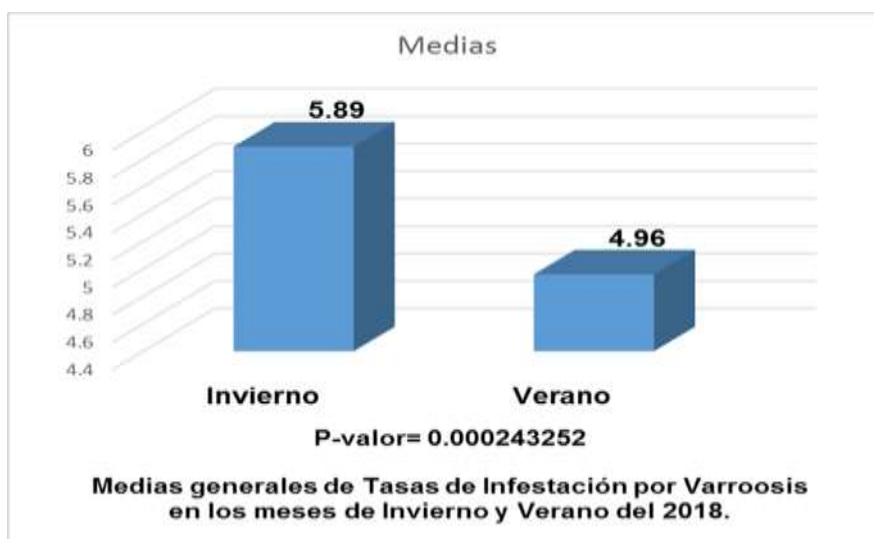


Figura 3. Comparación de medias de tasas de infestación general de *Varroa destructor* entre las épocas de invierno y verano del 2018

Fuente: Elaboración propia

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

Al promediarse en conjunto las tasas de infestación por municipios de ambas épocas del año, se obtuvieron valores que oscilaron entre el 4,2 % y 7,1 % (Figura 4).

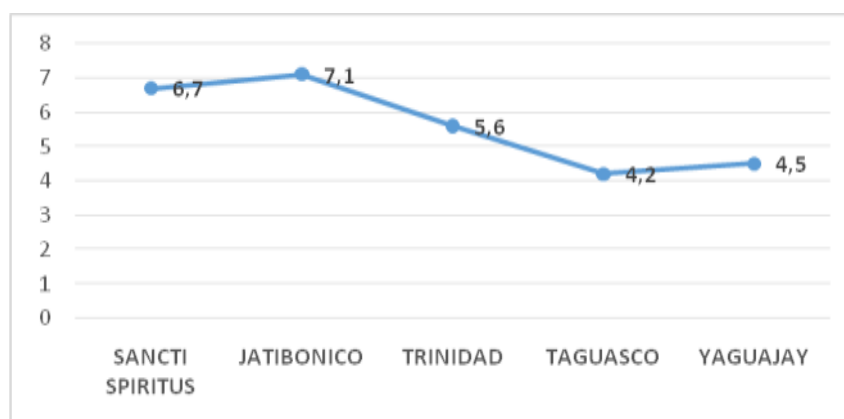


Figura 4. Medias tasas de infestación general de *Varroa destructor* por municipios 2018

Fuente: Elaboración propia

Los resultados coinciden con trabajos reportados en Cuba, Medina et al. (2014); Ecuador, Masaquiza et al. (2017) y en México, Tapia et al. (2019) quienes obtuvieron tasas de infestación por el ácaro *Varroa destructor* entre 0,1 y 35 %. En la presente investigación se obtuvo una media general para todo el año del 5,6 %, aunque se reportaron tasas de infestación durante el período que oscilaron entre 0,8 % y por encima del 20 % principalmente en la época de invierno y a principios de junio debido a las intensas lluvias de finales de mayo de 2018, provocando que las abejas se mantuvieran enclaustradas y los ácaros infestaran insectos sanos.

Se conoce que la humedad y la temperatura de la colmena juegan un papel importante en la vida del ácaro, generalmente todas las enfermedades y plagas se desarrollan en humedad de 80 % y temperatura de 22 –25 °C; bioensayos de laboratorio indican que *Varroa destructor* muestra una clara preferencia por temperaturas de 32 °C (+/-2,9 °C) (LeConte, 2016). Estas condiciones están presentes prácticamente todo el año en nuestro país.

Madrigal (2018), evaluó en la Provincia de Villaclara, Cuba, la afectación de abejas por Varroosis en muestras procedentes de apiarios expuestos al panal trampa, reportaron una prevalencia del 5,48 %, mientras que, en los apiarios no expuestos

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

(donde no se utiliza el panal trampa) fue mayor (9,51 %); siendo esta una de las causas que pudo influir en que las altas tasas de infestación de Varroosis de las muestras analizadas en este estudio, en ambas épocas.

El trabajo demuestra la necesidad de la vigilancia epizootiológica e inspección minuciosa de las colmenas para mantener las tasas de infestación de Varroosis por debajo del 5 %, en las estaciones de verano e invierno que rigen en Cuba.

La Varroosis reduce drásticamente la producción de miel y del resto de los productos de las colonias (Khongphinitbunjong et al., 2016). Este parásito, con frecuencia ocasiona la muerte de las colonias; en otros casos genera serias pérdidas debido a un debilitamiento general de las colmenas y afectan a la abeja melífera en todos sus estadios de desarrollo (Díaz Monroy, et al. 2019).

CONCLUSIONES

El 100 % de las muestras revelaron diferentes tasas de infestación del ácaro *Varroa destructor*, con una media de 5,6 %. Al analizarse las tasas de infestación por municipios, solo Jatibonico presentó diferencia estadística significativa al compararse las medias entre los meses de invierno y verano. Luego de unificarse los resultados de los cinco municipios y analizarse las medias de invierno y verano (5,89 % vs 4,96 %), se obtuvo una diferencia altamente significativa ($p < 0,01$).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abbo, P., Kawasaki, J., Hamilton, M., Cook, S., De Grandi Hoffman, G., Li, W., Chen, Y. (2017). Effects of Imidacloprid and *Varroa destructor* on survival and health of European honey bees, *Apis mellifera*. *Insect Science* 24(3), 467-477.

Chauhan, A., Dabhi, M. & Patnaik, R. J. P. (2021). Review on Varroa mite: An invasive threat to apiculture industry. *Journal of Entomology and Zoology Studies*, 9(1), 535-539.

Díaz Monroy, B., et al. (2019). Evaluación de tres alternativas para el control de varroasis (*Varroa destructor*) en apiarios ecuatorianos. *Ciencia y Agricultura*, 16(1). Recuperado de https://redib.org/Record/oai_articulo1841069-evaluaci%C3%B3n-de-tres-alternativas-para-el-control-de-varroasis-varroa-destructor-en-apiarios-ecuatorianos

Dietemann, V., Nazzi, F., Martin, S. J., Anderson, D. L. & Locke, B. (2013). Standard methods for varroa research. (Eds.). The COLOSS BEEBOOK. Vol II: Standar Method for *Apis mellifera* Pest and Pathogen Research. *Journal of Apicultural Research*, 52(1) <http://dx.doi.org/10.3896/IBRA.1.52.1.09>.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

- Flores, J., Ruiz, J., Ruz, J., Puerta, F. & Bustos, M. (2010). *Apicultura: situación actual de la parasitosis por Varroa*. Recuperado de <http://www.eumedia.es>
- Giacobino, A., Molineri, A. I., Pacini, A., Fondevila, N., Pietronave, H., Rodríguez, G., Palacio, A., Bulacio, C. N., Orellano, E., Salto, C. E., Signorini, E. L. & Merke, J. (2016). *Varroa destructor* and viruses association in honey bee colonies under different climatic conditions. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/1758-2229.12410>
- Giménez, P., Mendoza, Y., Invenizzi, C., Fuselli, S., Alonso, R., Fernández, P. & Maggi, M. (2017). Morphometric correlation between *Apis mellifera* morphotypes (Hymenoptera) and *Varroa destructor* (Acari) from Uruguay. *Journal of Apicultural Research*, 56(1), 122-129.
- Khongphinitbunjong, K., De Guzman, L., Rinderer, T. E., Tarver, M. R., Frake, A. M. & Chen, Y. (2016). Responses of *Varroa*-resistant honey bees (*Apis mellifera* L.) to deformed wing virus. *Journal of Asia-Pacific Entomology*, 19(1), 921-927.
- LeConte, Y. G. D. (2016). Honey bee colonies that have survived *Varroa destructor*. *Apidologie*, (38), 566–572.
- Madrigal, H. M. (2018). *Sistema integrado para el control de la infestación por Varroa destructor en abejas Apis mellifera* (Tesis de maestría). Universidad Central “Martha Abreu” de Las Villas, Villa Clara, Cuba.
- Masaquiza, M. D., Curbelo, R. L., Díaz, M. B., Pilataxi, R. & Andrade Yucailla, V. (2017). Comportamiento higiénico y nivel de infestación con *Varroa destructor* de *Apis mellifera* en la zona centro del Ecuador. *Revista Ecuatoriana de Investigaciones Agropecuarias*. Recuperado de <http://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/reiagro>
- Medina, F., Guzmán, N., Espinoza, L., Uribe, J., Gutiérrez, R. & Gutiérrez, F. (2014). Frequency of varroosis and nosemosis in honey bee (*Apis mellifera*) colonies in the state of Zacatecas, México. *Revista Chapingo Serie Ciencias Forestales y del Ambiente*, (3), 159-167.
- Norma Cubana 960. (2018). *Apicultura-Varroosis-Diagnóstico de Laboratorio*. ICS: 65.140. (2. Ed). La Habana, Cuba.
- Oddie, M. A. Y., et al. (2019). Cell size and *Varroa destructor* mite infestations in susceptible and naturally-surviving honeybee (*Apis mellifera*) colonies. *Apidologie* 50(1), 1-10.
- Organización Mundial de Sanidad Animal (OIE). (2017). *OIE-Listed diseases 2017: OIE -World Organisation for Animal Health*. Recuperado de <http://www.oie.int/animal-health-in-the-world/oie-listed-diseases-2017/>
- Sanabria, J. L., Demedio, J., Pérez, T., Peñate, I., Rodríguez, D. & Lóriga, W. (2015). *Índices de infestación por Varroa destructor en colmenas sin medidas de control*. *Revista de Salud Animal*, 37(2), 118-124.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

- Sánchez Bayo, F., Goulson, D., Pennacchio, F., Nazzi, F., Goka, K., Desneux, N. (2016). Are bee diseases linked to pesticides? A brief review. *Environment International*, 89-90, 7-11. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/journal/environment-international/vol/89/suppl/C>
- Steinhauer, N., Kulhanek, K., Antúnez, K., Human, H., Chantawannakul, P. & Chauzat, M. (2018). Drivers of colony losses. *Current opinion in Insect science*, 26(1), 142-148.
- Tapia, G. J. M., Alcazar, O. G., Macías, M. J. O., Contreras, E. F., Tapia, R. J. C., Petukhova, T. & Guzmán, N. E. (2019). Varroosis en abejas melíferas en diferentes condiciones ambientales y regionales de Jalisco, México. *Ecosistemas y Recursos Agropecuarios*, 6(17), 243-251.
- Verde, J. M., Demedio, L. J. & Gómez, B. T. (2013). *Apicultura. Salud y producción. Guía técnica para el apicultor*. La Habana, Cuba: Ministerio de Agricultura de Cuba-Consejo Científico Veterinario de Cuba.



Fecha de presentación: 12/02/2021 Fecha de aceptación: 8/03/2021 Fecha de publicación: 10/05/2021

¿Cómo citar este artículo?

García Viamontes, I., Ortiz Friol, Y., & González Caraballé I. (mayo-agosto, 2021). Impactos de la cátedra género e identidad del centro universitario Yaguajay en la educación comunitaria. Revista *Márgenes*, 9(2), 66-85. Recuperado de <http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes/issue/view/1253>

TÍTULO: IMPACTOS DE LA CÁTEDRA GÉNERO E IDENTIDAD DEL CENTRO UNIVERSITARIO YAGUAJAY EN LA EDUCACIÓN COMUNITARIA

TITLE: THE IMPACT OF THE GENDER AND IDENTITY CHAIR OF YAGUAJAY UNIVERSITY CENTER ON COMMUNITY EDUCATION

Autores: MSc. Ivania García-Viamontes¹, MSc. Yitsy Ortiz-Fiol², Ignacio González-Caraballé³

¹ Licenciada en Educación, Especialidad Español y Literatura. Máster en Ciencias de la Educación Superior. Profesora Auxiliar. Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, Centro Universitario Municipal (CUM) “Simón Bolívar” de Yaguajay, Sancti Spíritus, Cuba. Correo electrónico: ivania@uniss.edu.cu ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5506-3645>

² Máster en Ciencias de la educación superior. Licenciada en Educación, Especialidad Matemática-Computación. Profesora Asistente. Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”. Centro Universitario Municipal (CUM) “Simón Bolívar” de Yaguajay. Sancti Spíritus, Cuba. Correo electrónico: yortiz@uniss.edu.cu, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4087-3394>

³ Doctor en Medicina. Especialista en medicina general integral. Profesor Asistente. Facultad de Ciencias médicas Faustino Pérez de Sancti Spíritus. Cuba. Correo electrónico: gabrielignacio260806@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4077-1291>

RESUMEN

Es conocido que la presencia de las Cátedras Honoríficas en los Centros Universitarios Municipales (CUM) ha jugado un importante papel en el desempeño integral para la labor educativa y político-ideológica de los estudiantes y de su claustro. No obstante, por la condición de estar más estrechamente vinculadas al desarrollo del municipio y relacionarse con los procesos endógenos de las organismos locales, más que cumplir su fin como instituciones culturales universitarias van más allá y se ven reflejadas en el quehacer comunitario sociocultural, dando la oportunidad no solo a la comunidad universitaria sino al resto de ser partícipes de este concepto cultural contemporáneo. Por tanto, este artículo de investigación original tuvo como objetivo demostrar mediante el trabajo de la

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

Cátedra Honorífica Género e Identidad su contribución con el entorno sociocultural comunitario y empresarial en cuanto a reformar indicadores sobre la equidad de géneros como principio social.

Se contó con empresas del municipio y diferentes proyectos locales para llevar a cabo el trabajo y las investigaciones. El método utilizado fue el cualitativo Investigación – Acción en la construcción de capacidades y saberes colectivos mediante la técnica de talleres.

Dentro de los resultados más destacados se precisaron las lecciones aprendidas en cada espacio, así como el de favorecer relaciones más justas y equilibradas entre mujeres y hombres accediendo en igualdad de condiciones a las oportunidades de superación y acceso al trabajo. Concluyendo con la idea revolucionaria que la igualdad de oportunidades no es igualdad de resultados, sino de posibilidades de ser o actuar.

Palabras clave: cátedras honoríficas; educación comunitaria; género; identidad.

ABSTRACT

Honorary Chairs in Municipal University Centers have played an important role in the overall performance by facilitating the educational and political-ideological work of both students and teaching staff. However, since honorary chairs are not only cultural university institutions, but also closely related entities to the municipal development and the internal functioning of local organizations, its reach is reflected on the community's socio-cultural work. Hence, the university and the community in general are provided with the opportunity of being part of this contemporary cultural concept. Therefore, the objective of this paper is to demonstrate the role of the Honorary Chair of Gender and Identity in supporting the community's sociocultural and business world to change gender equality indicators as a social principle. Some municipal businesses and local projects were relied on to carry out the research work. As to the methodology, the qualitative research-action method was used with the aid of workshops to build capacities and share knowledge.

Among the most outstanding results, the following can be mentioned: the lessons learned in each activity; the necessity of fostering gender relationships based on

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

fairness and equity with equal access to job and professional growth opportunities. All in all, the revolutionary principle that equality of opportunities is not equality of results, but equality of possibilities of being or acting, was upheld.

Keywords: honorary chairs; community education; gender; identity.

INTRODUCCIÓN

Las Cátedras Honoríficas y Multidisciplinarias surgen como necesidad histórica de nuestras Universidades en el cumplimiento de la misión para lograr una formación integral de los futuros profesionales, desarrollar las investigaciones científicas relacionadas con este sector y difundir la cultura de salud, artística, histórica, política y patrimonial de cada territorio. Avaladas por resoluciones del Ministerio de Educación Superior establecen los objetivos, requisitos, funciones y estructura para la creación de las mismas.

Dentro de sus propósitos está el de profundizar en la vida y obra de personalidades científicas e intelectuales destacadas, investigar en esferas del conocimiento que no son objeto de profundización en otros marcos académicos , promover y realizar actividades extensionistas con alta calidad, aglutinar un potencial científico y académico que comparta su interés por el tema de la cátedra .

Todos estos aspectos conceptuales han permitido que en el Centro Universitario Municipal Simón Bolívar (CUM) del municipio de Yaguajay haya convergido durante más de diez cursos con la existencia de diferentes Cátedras Honoríficas que han contribuido sin duda alguna, al desarrollo científico, cultural y espiritual de la comunidad universitaria.

Fue en un principio una de las dificultades en el trabajo de las Cátedras Honoríficas, que la labor de algunas no había llegado hasta los nuevos escenarios en el que se enmarca la Universidad como centro gestor de formación de conocimientos, entiéndase por ello el vínculo con la comunidad y su entorno y al decirlo así este, se consideran las instituciones, empresas y entidades no solo culturales sino productivas.

Por tanto, ha sido un reto para las cátedras del CUM Yaguajay insertarse en el desarrollo local a partir de que constituyen entidades jurídicas capaces de potenciar

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

y generar capacidades para enfrentar el desarrollo del municipio, necesario proceso de fortalecimiento dentro del cual la capacitación adecuada posibilitará la apropiación del conocimiento que requiere saber para hacer y no replicar fórmulas importadas, constituyendo esto un componente esencial ya que cada municipio es heterogéneo, cada asentamiento es diverso, cada barrio es distinto, cada persona es diferente.

Preparar para la diversidad de soluciones sería la esencia de la capacitación precisa, que debería revertirse en la incorporación de nuevos estilos y métodos de trabajo a los cuales las cátedras dan salida mediante la preparación, investigación y búsquedas de soluciones. La universidad tiene que estar fuertemente articulada a las necesidades del desarrollo del país y debe distinguirse por ser una institución de investigación y formación de alto nivel. Debe intervenir activamente en la solución de los principales problemas que se presentan en el desarrollo y transformación de la sociedad a través de la vinculación (Zambrano, Vélez & González, 2020).

El desafío que tiene ante sí la humanidad es adoptar nuevas formas de pensar, actuar y organizarse en sociedad; en resumen, nuevas formas de vivir. El planeta atraviesa la necesidad de revisar los resultados que generaron la aplicación de los paradigmas dominantes; fundando así espacios de reflexión, entre ellos los generados desde la **IES** con el objetivo de construir nuevos modelos que le permita a la humanidad, desarrollar y desarrollarse en espacios donde lo natural y lo humano se establezcan como prioritarios. Es fundamental fomentar y regenerar valores como la ética, la responsabilidad social territorial, la solidaridad, la inclusión, la equidad y la preocupación por el bienestar (Conci, Moine & Rodríguez, 2020).

Precisamente estas palabras corroboran lo planteado en la Conferencia Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación celebrada en La Habana en el 2015, con la intervención de la Ministra de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) y el Ministro de Educación Superior (MES) donde a partir de los entornos propios de sus organismos, realizaron análisis y proyecciones de políticas esenciales sobre el papel del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación en el desarrollo de nuestro país.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

Fiel a sus objetivos de contribución al desarrollo basado en el conocimiento y a su posición desde la línea del frente científico, el Programa Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación (GUCID) pone a su disposición, casi como primicia en la Carta No. 12 del Ministerio de Educación Superior (2015) el texto íntegro de ambas participaciones en la cual dejan claramente expresados criterios pertinentes para estrechar aún más la relación universidad – sociedad.

Otro criterio muy actualizado pero en total consonancia con lo anterior es el del actual presidente cubano al decir.

La colaboración entre el gobierno y científicos debe constituir un estilo de trabajo permanente, no siempre fácil de materializar. Se trata de un diálogo entre actores diferentes que deben abordar juntos problemas muy complejos. Ese diálogo debe facilitar el "profundo ejercicio de pensamiento innovador" que el desarrollo del país demanda. El objetivo tiene que ser "llegar a la transformación productiva que necesita el país en estos momentos, que garantice procesos con más eficiencia, productividad, utilidad e ingresos, que satisfaga las demandas internas, que nos dé posibilidades de exportación y que, además, propicie bienestar, desarrollo y prosperidad. (Díaz-Canel, 2020 como se citó en Díaz-Canel, Núñez & Torres, p. 1)

En América Latina, durante las últimas décadas del siglo pasado se instaló un nuevo paradigma acerca de la función de la educación superior por medio del cual se cambia la noción de transmisora del conocimiento a un concepto de educación superior en el cual las Instituciones de Educación Superior (IES) de manera bidireccional deben servir a la sociedad, respaldando sus economías y mejorando las condiciones de vida de sus habitantes, teniendo en las actividades de extensión universitaria una vía para contribuir de forma significativa a incrementar el bienestar de la región, convirtiéndose en un agente clave del desarrollo local.

Teniendo en cuenta lo anterior, Castro, Almuiñas & Borroto (2020) sostienen que la extensión universitaria, está interconectada con otros procesos y con el entorno, utiliza los recursos necesarios para cumplir su misión, por lo que debe ser

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

coordinada, proyectada y controlada, lo cual se corresponde con los componentes o funciones.

Sin embargo, para López & Rodríguez (2016) consideran la extensión como función totalizadora del quehacer universitario que cumple el rol de articular mediante su gestión, las acciones docentes e investigativas para colocar sus potencialidades a favor de incrementar el impacto social de la universidad.

En Cuba a partir de 2006 existe el Programa de “Gestión universitaria del conocimiento y la innovación para el desarrollo” (GUCID) el cual dio a comprender que podía ser un instrumento para promover el desarrollo local y que las universidades podían jugar un rol fundamental en ese proceso. Por lo que el Programa asumió que los CUM son actores colectivos capaces de impulsar la gestión del conocimiento volcada al desarrollo local mediante sus procesos extensionistas, con una responsabilidad social determinante, donde además de seguir reconociendo la docencia y la investigación, se le integran elementos claves e importantes del desarrollo regional y local.

En esta labor es imprescindible el protagonismo del Centro Universitario Municipal (CUM) que está en coordinación con la sede central para el desarrollo de los procesos sustantivos de la educación superior, los cuales en la actualidad tienen una gran oportunidad para contribuir al desarrollo local, utilizando a la “extensión universitaria como elemento integrador y dinamizador que facilite el flujo con la comunidad” (Castro, Almuiñas & Borroto, 2018).

Teniendo en cuenta lo anteriormente planteado es objetivo de este trabajo es demostrar mediante la labor de la Cátedra Honorífica Género e identidad del CUM Simón Bolívar de Yaguajay cuál ha sido su contribución con el desarrollo socioeconómico local y su entorno sociocultural comunitario y empresarial desde su fundación hasta nuestros días.

DESARROLLO

Antecedentes y fundamentación de la Cátedra de Género e Identidad

A principios y mediados de los ochenta, diversos países europeos comenzaron a implementar políticas de equidad de la mujer a nivel nacional, regional y local con el

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

objetivo de paliar las desigualdades que venían aquejándolas desde muchas décadas. Estas desigualdades se plasmaban en cifras alarmantes. En algunos ámbitos públicos la representación de las mujeres era prácticamente nula. Tampoco en los contenidos de las políticas llevadas adelante por los gobiernos se reflejaba la problemática de las mujeres, que quedaban excluidas no ya de instancias de decisión, sino que en muchos casos ni siquiera eran alcanzadas por dichas políticas. Es así que se empiezan a implementar distintas medidas para revertir estas situaciones, desde acciones positivas concretas hasta planes de igualdad de oportunidades, que tuvieron diversas concepciones: como herramienta para aumentar la participación de las mujeres en las instancias de gobierno, partiendo de la investigación del número de mujeres en las distintas áreas y diseñando caminos para lograr el incremento deseado como una articulación de diversas políticas de género a ser instrumentadas transversalmente por las instancias de gobierno para mejorar la cantidad y calidad de la participación de las mujeres, con medidas concretas en los ámbitos de la salud, la educación, el trabajo, el empleo y otros (Centro de Estudios de la mujer y Centro de estudio y de población (2018).

Para Pajarín & Leyva, (2015) la mayoría de los planes formulados a nivel nacional parecen constituir mucho más un marco general de líneas programáticas que lineamientos de aplicación concreta que puedan impactar en forma directa e inmediata en la calidad de vida o en la solución directa de las problemáticas de las mujeres. En realidad, esta es la concepción más realista sobre los planes de igualdad a nivel nacional, donde sin duda se trata de grandes lineamientos a favor de la equidad. Sin embargo la experiencia demuestra según Pino (2017), que es la ciudad, el gobierno municipal, el ámbito más adecuado para llegar a un nivel de concreción inmediato de las políticas de género al mismo tiempo que posibilita en forma más directa lograr la transversalidad en una gestión.

En el caso de Cuba desde su mismo triunfo revolucionario ha venido trabajando en defender y ponderar los derechos de la mujer, ha dado cumplimiento a uno de los 8 Objetivos de Desarrollo del Milenio y la Declaración del Milenio que se pronunció por “promover la igualdad entre los sexos y la autonomía de la mujer como medios

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

eficaces de combatir la pobreza, el hambre y las enfermedades y de estimular un desarrollo verdaderamente sostenible.”

Ningún jefe de estado ha hecho planteamientos tan trascendentales y revolucionarios acerca de las causas y efectos de la discriminación y la desigualdad entre hombres y mujeres y ha impulsado una obra tan consecuente con sus ideas, con la finalidad de asegurar a mujeres y hombres, iguales oportunidades para ascender a la máxima dignidad humana. Tanto es así que en la alocución al pueblo de Cuba el primero de enero de 1959 en la ciudad de Santiago de Cuba Fidel Castro expresó:

...cuando nuestro pueblo se vea amenazado ,no pelearán solo los treinta mil o cuarenta mil miembros de las Fuerzas Armadas , sino pelearán los...quinientos mil cubanos, hombres y mujeres que aquí pueden coger las armas...porque está demostrado que no solo pelean los hombres ,sino pelean las mujeres también en Cubayo quería demostrar que las mujeres podían ser tan buenos soldados y que existían muchos prejuicios...con relación a la mujer, y que la mujer es un sector de nuestro país que necesita también ser redimido, porque es víctima de la discriminación en el trabajo y en otros muchos aspectos de la vida... Organizamos las unidades de mujeres, que demostraron que las mujeres pueden pelear, y cuando en un pueblo pelean los hombres y pueden pelear las mujeres, ese pueblo es invencible. (Castro, 2006, p. 23)

Este discurso evidencia su valiente y apasionada defensa por la justicia y la igualdad social, por su consagración a los ideales de independencia nacional y respeto a la soberanía y autodeterminación de los pueblos, por su afán de lograr el ejercicio pleno de todos los derechos humanos.

Actualmente las mujeres cubanas han obtenido sustanciales avances en su condición y posición a partir de los cambios estructurales, socio-políticos y económicos conducidos por el gobierno revolucionario desde 1959. En Cuba, las normas legales vigentes aseguran el derecho de la mujer al trabajo, a la propiedad de la tierra y la posesión de bienes y garantizan a las trabajadoras salario igual por

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

igual, descanso retribuido, licencias de maternidad, seguridad social, acceso al estudio y ejercicio de profesiones y oficios (Seguí y García, 2020).

En ese proceso de avance para la mujer, ha desempeñado un papel fundamental la Federación de Mujeres Cubanas (FMC). La FMC ha influido decisivamente en que la legislación cubana contemple una perspectiva diferente de las relaciones hombre-mujer en la sociedad. En 1997 la FMC, con el consenso y colaboración de otras organizaciones y de instituciones y organismos gubernamentales, propuso y fue aprobado por el Consejo de Estado de la República de Cuba, un Plan de Acción Nacional (PAN) para dar seguimiento a los lineamientos derivados de la IV Conferencia de la ONU sobre la mujer celebrada en Beijing.

El PAN resume el sentir y la voluntad política del Estado cubano y constituye la piedra angular en el desarrollo de políticas para las mujeres, políticas dirigidas a eliminar todo trato de exclusión, distinción o de inferioridad a una persona por motivos de sexo, preferencias sexuales, raza, ideas, religión, política, lugar de nacimiento o residencia, etc.

Por lo tanto, la voluntad política del Estado cubano y la plataforma de acción de la FMC son coincidentes en cuanto a calificar y considerar en sus políticas y programas de trabajo para el desarrollo nacional a la discriminación contra la mujer como una conducta que excluye e inferioriza a las mujeres por motivos de sexo y que por lo tanto, contraviene el Art. 1 de la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer

Bajo los preceptos de la inclusión social el trabajo de la cátedra se articula con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), (2016) /PNUD en Cuba y dentro de sus fines está aportar avances medibles a las metas de los ODS, en materia de inclusión social, económica y política de todas las personas, lograr la participación representativa que respondan a todas las necesidades, la igualdad de oportunidades de las mujeres, la cátedra también asume su máxima participación en el sector agropecuario en aras de mitigar las brechas de relaciones de géneros existentes en el mismo. (ODS, 2016) /PNUD en Cuba y según lo planteado en los Lineamientos de Política Económica y Social del VII Congreso del Partido.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

La cátedra fue creada en el año 2012 en el seno de la carrera Estudios Socioculturales por la necesidad de estudiar y dar respuestas científicas y metodológicas a procesos sociales inherentes al tema del género en el municipio Yaguajay. El trabajo que ella desempeñó desde entonces radicó en la inclusión de profesionales en el tema para facilitar talleres, seminarios, intercambios en diferentes escenarios con el fin de conocer la situación real de los contextos, para identificar los problemas claves, las brechas de género, las necesidades sentidas, los riesgos y las oportunidades. También ha permitido:

- Socializar el conocimiento de la situación y los problemas identificados, divulgar, compartir y crear alianzas para fortalecer las opciones de éxito.
- Sensibilizar para crear conciencia acerca de las desigualdades y la necesidad de erradicarlas si se aspira a un desarrollo justo y equilibrado.
- Capacitar con los conocimientos y herramientas metodológicas necesarias y adecuadas para abordar los problemas de inequidades existentes.
- Sistematizar cada paso del proceso para registrar experiencias y asegurar su continuidad frente a las alternativas que se presenten.
- Crear un espacio radial en la emisora local La Voz de Yaguajay con el fin de socializar los resultados y trabajo realizado.
- Organizar y realizar talleres comunitarios e institucionales de sensibilización.
- Propiciar la participación en las diferentes actividades programadas (concursos, exposiciones, talleres de experiencias).
- Promover la investigación de estudiantes y profesores con temas referidos al género, sus brechas, las necesidades sentidas, los riesgos y las oportunidades.
- Reconocer en la obra de la Revolución cubana desde 1959 y el pensamiento del Comandante Fidel Castro Ruz, los principios, virtudes que son guías en la educación de las nuevas generaciones para lograr la equidad e igualdad de géneros.
- Reconocer la obra efectuada por la FMC y la figura de Vilma Espín en cuanto a lograr la participación de la mujer en todas las esferas de la vida.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

Cuenta con el respaldo de las organizaciones de masas, cooperativas agropecuarias, instituciones culturales y de salud y empresas del municipio. Además, de hacer sinergia con diferentes proyectos que existen en el municipio como Bioenergía, PRODEL, PADIT, entre otros.

El objetivo general de la cátedra ha sido durante estos años el de favorecer la cooperación entre la Universidad y otras entidades del territorio cuya labor extensionista se realiza en virtud del desarrollo humano y social en escenarios educativos, productivos y comunitarios.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se considera que la capacitación de las empresas carecían de acciones con enfoque de género por lo que la investigación propuso un grupo de acciones metodológicas encaminadas a una educación específica y para ello los directivos y trabajadores del sector agropecuario tenían que ser capaces de adaptarse a posibles retos y superarlos en beneficio de la entidad como un nuevo compromiso (Sánchez, 2016 & González ,2019).

Las acciones de capacitación sobre temas de género además de ser consideradas de positivas para el desarrollo humano están sustentadas en diferentes criterios de Rodríguez, (2015) que a continuación se explicitan:

En lo pedagógico, se parte del criterio de que la pedagogía actual cubana es revolucionaria por tener el carácter transformador de la ciencia, teniendo la práctica como punto de partida y criterio de la verdad, lográndose verdaderas transformaciones en el orden educativo sin ser ajena a la práctica social, tiene como reto la formación del hombre potenciando valores que le permitan interactuar de manera coherente en el fragor de la construcción de la sociedad actual. Al aplicar las acciones de capacitación al personal de las empresas sea cual sea su función o cargo, se está haciendo justicia social al no excluir a hombres y mujeres en los procesos productivos de tanta valía para el país, además de que con ello se enriquecen valores éticos y estéticos.

En lo psicológico las acciones están elaboradas y estructuradas a partir de las necesidades de capacitación en el tema de género del personal directivo y

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

trabajadores de las empresas con el fin de poder expandir la misma en el negocio y para ello necesitan de fuerza de trabajo capacitada. Están encaminadas a regular el comportamiento de los trabajadores y directivos una vez que se logre establecer la relación necesidad (capacitación) con el objeto (enfoque de género), logra la regulación inductora de su personalidad y entonces se transforma su modo de actuación que es el objetivo que se persigue al aplicar este grupo de acciones.

Desde el punto de vista sociológico las acciones se relacionan con la política, pues hoy más que nunca se lucha por un país sin desigualdades genéricas, sin expropiaciones, sin inequidades; es un momento de cambiar la mentalidad machista de la mayoría de los cubanos que le fueron asignados sus roles mediante la colonización de patrones extranjerizantes. De igual modo se relaciona con la comunicación social y la cultura.

Particularidades metodológicas de las acciones

El estudio propuesto centra su gestión en un enfoque complementario que posibilita un abordaje integral y contextualizado de la temática. Por una parte, la metodología cualitativa constituye la herramienta más adecuada para la investigación pues encierra en sí misma un paradigma explicativo y flexible metodológicamente, además las acciones con enfoque de género logran resultados medibles, primeramente, en el comportamiento y cambio de conducta humanas más que en resultados tangibles numéricos, eso se alcanza a largo plazo, teniendo como uno de sus principios básicos el respeto a la heterogeneidad de la realidad. Por la otra, la perspectiva cuantitativa a través de las posibilidades que ofrece la estadística descriptiva.

Sobre la base de una estrategia de trabajo que asume como referente pedagógico la Educación Popular en los procesos formativos, lo que contribuye al conocimiento y a la transformación de la realidad por parte de las personas protagonistas. Esta se fundamenta en una concepción metodológica dialéctica que siempre parte de la realidad (lo que la gente sabe, vive y siente), desarrolla un proceso de teorización (sobre esa práctica como un proceso sistémico, ordenado, progresivo y al ritmo de las personas participantes para ir descubriendo elementos teóricos y profundizar

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

según el nivel del grupo), regresando a la práctica para transformarla, mejorarla, resolverla.

Se utilizaron técnicas vivenciales, de análisis, auditivas, audio- visuales y las visuales que se realizaron mediante la vía del taller que constituyen jornadas de trabajo en grupo caracterizadas por la utilización de la metodología participativa, es decir, que el grupo es el que va a trabajar los temas que se propongan con el apoyo de una persona que se llama facilitador. Es una experiencia de trabajo activo, puntual, colectivo, sistemático, concreto y creativo, con múltiples utilidades desde identificar problemas hasta las posibles propuestas de solución. Algunos de los métodos para apoyar las técnicas son: trabajo en pareja, trabajo en grupos pequeños, grupos de examen rápido, presentación en plenaria, lluvia de ideas, preguntas problematizadoras, ayudas visuales, papelógrafos y posición del salón.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A partir del trabajo de la cátedra se han obtenido varios resultados que avalan el nivel científico de sus integrantes. En cuanto al componente investigativo se han formado profesionales de la carrera Gestión Sociocultural para el desarrollo con Trabajos de Diplomas relacionados con temas de género, como muestra:

- ✓ La mujer en el desarrollo local agrícola del municipio. (2011-2012). Gabriel Hernández Lara.
- ✓ Formas históricas de masculinidad en el Consejo Popular “Perea” del municipio Yaguajay. (2012-2013). Juan Miguel Oria Sánchez.
- ✓ La capacitación como factor de cambio para la gestión social cooperativa de la UBPC Simón Bolívar (2012-2013). Himelsy Hernández Carvajal.
- ✓ La mujer en la planificación urbana del Reparto “ Revolución” del municipio Yaguajay. (2012-2013). Milagros Laubel Hernández Pereira.
- ✓ Expropiación de género por el liderazgo público del hombre en el consejo popular “La Loma “del municipio de Yaguajay. (2013-2014). Ailema Meriño Armas.
- ✓ Limitaciones de la mujer en el área productiva de la Empresa de Bebidas y Refrescos del municipio de Yaguajay. (2013-2014). Irma Castro Gómez.

Dentro de las tesis de maestrías se encuentran:

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

- ✓ Acciones de capacitación que contribuyan a ampliar la incorporación femenina al empleo en la empresa pecuaria Venegas. (2016). Lic. María Julia Sánchez Figueroa.
- ✓ Sistema de acciones con enfoque de género para la Estrategia Comunicativa de la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales. (2019). Lic. Olga Lidia González Ford.
- ✓ Sistema de acciones de capacitación para la preparación de cuadros y reservas en la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales. (2019). Lic. Irma Ester Domínguez Lorenzo.

También profesores de la cátedra han tributado en eventos importantes con investigaciones derivadas sobre el tema:

1. Visión del empoderamiento de la mujer en la agricultura. (2014). En X Encuentro Provincial de Agricultura sostenible. ACTAF. 2014. Autores: MSc. Ivania García Viamonte; MSc. Dayana Torres Cepeda.
2. Papel de la mujer rural en la producción de alimentos. (2014). En I Evento regional de Ciencia e innovación para el incremento de la producción sostenible en la Región especial de desarrollo Bamburanao. 2014. Autores: MSc. Ivania García Viamonte; MSc. Yailén Rodríguez Acosta
3. Estrategia de educación cooperativa para el desarrollo local. (2015). Convención internacional de Antropología. XII Simposio de antropología física Luis Montané. Autores: MSc. Ivania García Viamonte; MSc. Dayana Torres Cepeda.
4. Acciones de capacitación que contribuyan a ampliar la incorporación femenina al empleo en la empresa Pecuaria Venegas. (2016). En Fórum municipal de Ciencia y técnica. 2016. Autores: Lic. María Julia Sánchez Figueroa; MSc. Ivania García Viamonte.
5. Tipos de violencia de género. Su prevención. (2018). En Taller Construyendo agendas transversales con enfoques de género y equidad social para el desarrollo territorial. Internacional. República Dominicana. Autor: MSc. Ivania García Viamonte.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

6. Gestión del lenguaje inclusivo y no sexista desde la comunicación empresarial (2019). En VI Taller Nacional de gestión empresarial y administración pública GEAP 2019. MSc. Ivania García Viamonte; Lic. Yailèn Rodríguez Acosta.
7. Propuesta metodológica para la transversalización del enfoque de género en PADIT. (2019). En YAYABOCIENCIA 2019.V Conferencia científica internacional. Autoras: MSc. Ivania García Viamonte; DrC. Sinaí Boffil Vega.
8. Herramienta metodológica para transversalizar el enfoque equidad y género en PADIT. (2020). En II Taller nacional y primer Foro debate virtual internacional género, ciencia y sociedad 2020. Universidad de Cienfuegos. Autoras: MSc. Ivania García Viamonte; DrC. Sinaí Boffil Vega.
9. Incorporación de acciones con enfoque de género a la estrategia comunicativa de la empresa agropecuaria Obdulio Morales. (2020). En I Encuentro Online Ciencia, Innovación y Desarrollo Territorial. Innovación Transformadora, con ciencia y conciencia hacia un desarrollo sostenible. Dado en el CUM Jesús Menéndez. Autoras: MSc. Ivania García Viamonte; Lic. Olga González Fort.

Dentro de las publicaciones más relevantes se encuentran:

1. La carrera Estudios Socioculturales(ES) y la integración de sus procesos en los entornos locales y rurales. (2014). En Artículo en CD-ROM 9no congreso provincial. De ES. Univ. 2014. Nacional.
2. La inclusión del género vista en la práctica deportiva de la gimnasia aerobia. (2014). En Revista electrónica Lectura, Educación Física y Deportes. Año 19. Junio. No. 193 .Tercer nivel. Internacional.
3. Retos de la educación superior contemporánea para gestionar el desarrollo local. (2014). Artículo en CD-ROM: Gestión del conocimiento e impacto de la educación superior en los municipios. Nacional.
4. Consideraciones sobre la expropiación en relación con la deportivización del cuerpo masculino como desigualdad social y genérica. (2016). En Revista electrónica Lectura, Educación Física y Deportes. No. 219 Febrero 2016. .Tercer nivel. Internacional.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

5. Perspectiva de la mujer en los escenarios rurales de Yaguajay. (2016). En Revista Márgenes. Trimestre julio-septiembre del 2016. Nacional.
6. Visión de la mujer en la cultura africana. (2019). En CD-ROM XVIII Conferencia internacional de cultura africana y afroamericana. Santiago de Cuba .ISBN-978-959-284-036-5. Internacional.
7. Incorporación de acciones con enfoque de género en la estrategia comunicativa de la empresa agropecuaria Obdulio Morales. (2019). En Memorias del Taller regional de desarrollo local CUM Simón Bolívar Yaguajay. Editorial Samuel Feijoo. ISBN:979-959-312-380-8. Nacional.
8. Incorporación de acciones con enfoque de género en la estrategia comunicativa de la empresa agropecuaria Obdulio Morales. (2019). En Observatorio de la economía Latinoamericana, agosto. Tercer nivel. Internacional.
9. Artículo: Ellas, de la casa al campo. (2020). En Energía y tú: Conciencia energética, respeto ambiental. Artículo: Revista científico-popular trimestral de Cubasolar No. 91 (jul.-sep., 2020). ISSN 1028-9925. Nacional.
10. Herramienta metodológica para la transversalización del enfoque de equidad y género en PADIT. (2020). En Revista Caribeña de Ciencias sociales Internacional.

Otro importante aporte lo constituye el trabajo dedicado fundamentalmente a las mujeres agrarias, productoras y usufructuarias. Hasta el presente se han visitado 19 bases productivas: 10 Cooperativa de Créditos y Servicios (CCS), 5 Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA) y 4 Unidad Básica de Producción Campesina (UBPC). Actualmente se trabaja en las cuatro empresas más importantes del municipio: Empresa Agropecuaria Obdulio Morales; Empresa Pecuaria Venegas; Empresa Provincial Flora y Fauna y Empresa Agroindustrial Valle del Caonao.

En estos escenarios se han desarrollado diferentes formas de capacitación y de superación tales como: Posgrados: Procedimientos para incorporar la transversalización con enfoque de género en el ciclo de un proyecto desde la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT). El enfoque de género y la mitigación y adaptación al cambio climático. El uso del lenguaje no

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

sexista en la comunicación de la empresa como herramienta institucional a favor de la igualdad.

Talleres: Visión de la equidad y género desde la promoción de la cultura comunitaria.

Perspectiva de género: Una mirada desde la empresa. Tipos de violencia de género. Tratamiento en comunidades e instituciones.

Conferencia: Leyes que amparan a la mujer cubana en su empoderamiento.

Seminarios. Indicadores esenciales para trabajar por la equidad de la mujer. La mujer rural en la producción de alimentos. Herramientas para el trabajo comunitario con mujeres.

Capacitaciones: Violencia de género. Roles de género. Asociaciones y alianzas para comunicar con enfoque de género. Elementos de análisis de género que conforman un proyecto. Planificación de proyectos con perspectivas de género. Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. Brechas de género. Relaciones de igualdad de género en la seguridad alimentaria y nutricional

También en alianza con la FMC se han realizado cinco talleres comunitarios de Género en diferentes comunidades y empresas: I taller comunitario Comunidad de Vitoria. (2013); II Taller comunitario Comunidad Itabo. (2014); III Taller comunitario Comunidad Meneses. (2015); IV Empresa Pecuaria Vargas. (2016); V Empresa agropecuaria Obdulio Morales. (2016); VI Empresa Provincial Flora y Fauna. (2018); VII Empresa Agroindustrial de granos Valle del Caonao. (2020)

CONCLUSIONES

El trabajo sociocultural universitario de la cátedra de Género e identidad del CUM Simón Bolívar ha contribuido a gestionar el conocimiento en la comunidad universitaria del municipio mediante acciones extensionistas como investigaciones, talleres, publicaciones y espacios reconocidos. Ha merecido la condición de estar estrechamente vinculada al desarrollo y relacionarse con los procesos de las instituciones locales, más que cumplir su fin como institución cultural ha dado la oportunidad no solo a la comunidad universitaria sino al resto de los integrantes a ser partícipes de este concepto cultural contemporáneo. Por tanto, el objetivo a su contribución a una cultura de paz con el entorno sociocultural comunitario y

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

empresarial en cuanto a mejorar la equidad de género como principio social, ha sido cumplido durante este período de tiempo.

Las expectativas actuales de la extensión universitaria como proceso sustantivo universitario están en correspondencia con las exigencias de la gestión del conocimiento, no solo se trata de innovar sino de enseñar y difundir el conocimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Castro, F. (agosto de 2006). *Mujeres y Revolución*. Compilación de discursos de Fidel Castro Ruz. La Habana, Cuba: Editorial de la mujer.
- Castro, M., Almuiñas, J. & Borroto, O. (2018). Extensión universitaria y desarrollo local: Una perspectiva en construcción. *Revista San Gregorio*, 1(24), 16-23. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/anuario/article/view/3305>.
- Castro, M., Almuiñas, J. & Borroto, O. (2020). *La gestión extensionista en las IES de América Latina y su aporte al desarrollo local*. [CD-ROM] Memorias del 12. Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2020. La Habana, Cuba.
- Centro de Estudios de la mujer y Centro de estudio y de población. (2018). *Encuesta nacional sobre igualdad de género, Innovación y Desarrollo Territorial*. Material impreso de la Federación de Mujeres Cubanas (FMC).
- Conci, M., Moine, M. & Rodríguez, S. (2020). *Las políticas con perspectiva de género en las IES en el marco de la agenda 2030. Experiencias: universidades nacionales de Argentina*. [CD-ROM] Memorias 10no. Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2020. La Habana, Cuba.
- Díaz-Canel, M., Núñez, J. & Torres, C. (septiembre-diciembre, 2020). Ciencia e innovación como pilar de la gestión de gobierno: un camino hacia los sistemas alimentarios locales. *Revista COODES* 8(3) Recuperado de <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/372>. ISSN 2310-340X RNPS 2349
- González, O. (2019). *Sistema de acciones con enfoque de género para la Estrategia Comunicativa de la Empresa Agropecuaria "Obdulio Morales"* (Tesis de Maestría). Universidad de Sancti Spíritus (Uniss) Sancti Spíritus, Cuba.
- López, J. & Rodríguez, M. (2016). *Gestión innovadora de la extensión universitaria en la Universidad de Matanzas*. [CD-ROM] Memorias 10mo. Congreso Internacional de Educación Superior UNIVERSIDAD 2016. La Habana, Cuba.
- Ministerio de Educación Superior (noviembre de 2015). *Carta del programa red Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo (GUCID)*. V (12). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552017000200015&lng=es&nrm=iso



Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODS) (19 de febrero de 2018). *Objetivo N.3 Promover la igualdad entre los sexos y la autonomía de la mujer*. Recuperado de [https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/millennium-development-goals-\(mdgs\)](https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/millennium-development-goals-(mdgs))

Pajarín, M. y Leyva, B. (2015). Cuadernos de género 4. *Economía, género y desarrollo: enfoques e iniciativas hacia la igualdad*. Universidad de Madrid, España. Recuperado de <http://www.alafarma.com>

Pino, A. (2017). *El tratamiento de la igualdad de género en los centros educativos de educación infantil de Ceuta* (Tesis de doctorado). Universidad de Granada, España. Recuperado de <https://repositorio.iep.org.pe/handle/IEP/588>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en Cuba. Objetivos de Desarrollo Sostenible (2016). Recuperado de www.cu.undp/content/cuba/es/home/sustainable-development-goals.html

Rodríguez, P. (2015). *Capacitación para Reeducarnos: Conciencia, Aceptación y Acción*. Centro Formativo de Antioquia (CEFA). Medellín, Colombia. Recuperado de www.cefa.com.mx

Sánchez, M. (2016). *Acciones de capacitación que contribuyan a ampliar la incorporación femenina al empleo en la empresa pecuaria Venegas* (Tesis de maestría). Universidad de Sancti Spiritus "José Martí.". Cuba.

Seguí, G. & García, M. (2020). *Inequidades de género en comunidades Rurales. Una mirada necesaria desde los Medios de Comunicación*. [CD-ROM] Encuentro Online Ciencia, Innovación Transformadora, con ciencia y conciencia hacia un desarrollo sostenible 2020. Universidad de Las Tunas; Cuba.

Zambrano, T. Vélez, C. & González, O. (2020). Gestión social del conocimiento en el proceso de vinculación: concepción, problemas y resultados. [CD-ROM] Memorias 10. *Congreso Internacional de Educación Superior UNIVERSIDAD 2020*. La Habana, Cuba.



Fecha de presentación: 10/12/2021 Fecha de aceptación: 13/04/2021 Fecha de publicación: 10/05/2021

¿Cómo citar este artículo?

Beatón Núñez, A., Rodríguez Verdura, H., & León Vázquez, L. L. (mayo-agosto 2021). Estructura organizacional del deporte escolar en la provincia Sancti Spíritus. Revista *Márgenes*, 9(2), 86-105. Recuperado de <http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes/issue/view/1168>

TÍTULO: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPORTE ESCOLAR EN LA PROVINCIA SANCTI SPÍRITUS

TITLE: ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF SCHOOL SPORTS IN SANCTI SPÍRITUS PROVINCE

Autores: Lic. Alberto Beatón-Núñez¹, Dr. C Heriberto Rodríguez-Verdura², Dr. C Luís Leonardo León-Vázquez³

¹ Licenciado en Cultura Física. Profesor Instructor. Subdirector General de la Dirección Provincial de Deportes, Sancti Spíritus, Cuba. Correo electrónico: alberto.beaton@inder.gob.cu ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8972-511X>

² Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor Titular. Universidad de Sancti Spíritus "José Martí Pérez", Facultad de Cultura Física, Departamento Didáctica del deporte. Grupo de Estudios para la Iniciación Deportiva en Sancti Spíritus (GEIDESS). Sancti Spíritus, Cuba. Correo electrónico: heribe@uniss.edu.cu ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7596-1549>

³ Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor Titular. Universidad de Sancti Spíritus "José Martí Pérez", Facultad de Cultura Física, Departamento Didáctica del deporte. Grupo de Estudios para la Iniciación Deportiva en Sancti Spíritus (GEIDESS). Sancti Spíritus, Cuba. Correo electrónico: luisleonardo@uniss.edu.cu ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4370-2163>

RESUMEN

El presente artículo expone los resultados de una investigación que se originó a partir de las insuficiencias dejadas por los controles del nivel central a la provincia, en cuanto al deporte escolar, también es fruto de la constatación de una serie de irregularidades que ponen en evidencia lo poco funcional de la estructura organizacional actuante hasta este momento en el territorio, por lo que se cuestiona: ¿cómo contribuir al perfeccionamiento de la funcionalidad de la estructura organizacional del deporte escolar en la provincia Sancti Spíritus?

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

Partiendo de esa interrogante, se plantea como objetivo: proponer una estructura organizacional que contribuya al perfeccionamiento de la funcionalidad del deporte escolar en el territorio.

Para el desarrollo de este artículo se utilizaron los siguientes métodos: análisis-síntesis, inductivo-deductivo, histórico-lógico, la modelación y el enfoque sistémico. Desde el punto de vista empírico se utilizó el análisis de documentos, entre las técnicas para la recopilación de datos: la encuesta, la entrevista y la triangulación de fuentes. Se trabajó con una muestra que abarca los profesores deportivos y los directivos del deporte escolar en la provincia y en los ocho municipios, donde se incluyen jefes de cátedras y metodólogos municipales.

Como resultados de esta investigación, se diseñó y se está implementando una estructura organizacional del deporte escolar en la provincia, que dará respuesta a las insuficiencias mostradas por la anterior estructura.

Palabras clave: deporte escolar; estructura organizativa; iniciación deportiva.

ABSTRACT

This article addresses the results of a research carried out due to the inadequacies exposed by the national check on the school sports program in Sancti Spiritus province, which also highlighted the inefficiency of the current organizational structure. Accordingly, the following question is posed: how to contribute to the improvement of the efficiency of the organizational structure of school sports in Sancti Spíritus province? Based on this question, the objective is: to propose an organizational structure that contributes to the improvement of the efficiency of school sports in the province. Concerning the methods used for the development of this article: analysis-synthesis, inductive-deductive, historical-logical, modeling and systemic approach can be mentioned. From the empirical level, the document analysis was used. As to the techniques for data collection: survey, interview and triangulation of sources were applied. The sample of the study involved sports teachers and school sports managers from the 8 municipalities of the province, including heads of chairs and municipal methodologists. Concerning the results of

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

this research, an improved organizational structure of school sports was designed and is currently being implemented in the province.

Keywords: school sports; sport initiation; organizational structure.

INTRODUCCIÓN

Es imprescindible un análisis en el movimiento deportivo cubano donde se ponga en el centro del debate la participación, factor este que constituyó nuestra principal fortaleza en la década de los años 80, amparado en el Decreto 140/1988 del Ministerio de Justicia, publicado en la Gaceta Oficial de la República, relacionado con el régimen de participación deportiva, donde se destaca el papel de la escuela como la institución más importante del deporte en la comunidad y dentro de esta la Educación Física y Deporte para Todos, porque de allí emergerán los futuros campeones.

Si se aspira a mejorar de forma sostenible los lugares alcanzados por el deporte espirituario a nivel nacional, hay que, necesariamente ir a su esencia participativa, no se puede aspirar a alcanzar grandes resultados deportivos si estos no están respaldados por un trabajo en la base, que parta de la masividad, de la participación, del derecho y la oportunidad que tiene todo niño de iniciarse en el deporte de su preferencia, amén de las aptitudes, primero su aprendizaje y después potenciar el talento. No lograremos alcanzar el desarrollo de nuestro deporte escolar sin una prioridad en el trabajo en la iniciación deportiva, como fuente y cantera de la continuidad de logros deportivos en el futuro.

Organizar una entidad radica en dotarla de todos los elementos ineludibles para el perfeccionamiento de sus actividades y cumplimiento adecuado de sus funciones para obtener los objetivos propuestos. Las entidades para el desempeño de sus actividades deben contar con recursos como: los humanos, materiales, económicos, y para que la administración de estos recursos sea eficiente, deben existir herramientas o directrices que accedan a apoyar la atención o realización de tareas diarias, las cuales se constituyen en elementos eficientes de comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa. (Chiavenato, 2007).

Para Gutiérrez & Mosquera (2020)

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

La estructura organizacional tiene como función conectar tareas y actividades de los distintos niveles institucionales para la consecución de metas y objetivos, factor importante para que el personal tenga claro sus responsabilidades de acuerdo a su puesto de trabajo, con estricta concordancia a la estructura orgánica. (p.8)

En este sentido el deporte escolar como parte de las organizaciones que requieren de su estructura organizacional hasta la fecha se ha sustentado en un diseño que data desde la década de los 90, después de renunciar a una estructura que aportó los mejores resultados de Cuba en Olimpiadas, precisamente en Barcelona 92, Cuba logró ubicarse en un cuarto lugar general, con atletas que transitaban en su formación deportiva por áreas masivas, áreas especiales, Pre-EIDE(Escuelas Integrales Deportivas, Escuelas de Iniciación Deportiva como tal (EIDE), Escuelas de Superación y Perfeccionamiento Atlético (ESPA) y Equipos Nacionales según Fernández (2012). Hoy la estructura organizacional del deporte escolar actuante, requiere de perfeccionamiento, de adecuaciones a los contextos, de reajustes y de una proyección que se corresponda con las nuevas exigencias del deporte en la iniciación.

Para Mederos (2013), el Sistema Organizativo de la Cultura Física y Deporte constituye una entidad particular y específica, la unidad económica, que, a través de una organización, combina distintos factores humanos, materiales y financieros, en unas cantidades determinadas para la producción de servicios deportivos, con el ánimo de alcanzar unos fines determinados. Este sistema constituye el soporte estructural de las prácticas de las actividades físicas y deportivas. Como componente de un sistema mayor, el de Cultura Física y Deporte, designa al ámbito de los servicios que ofrecen las entidades o unidades organizativas que participan en su ejecución, así como los recursos materiales y humanos que en ellas interactúan.

El Sistema Organizativo de la Cultura Física y Deporte tiene en Cuba fundamentos político-ideológicos, que se erigen en la estructura principal, la base del conjunto de acciones cognitivas y afectivas dirigidas a la transformación de la conciencia

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

individual y colectiva, de los entrenadores, deportistas y árbitros para lograr una conducta perdurable en correspondencia con los intereses de la sociedad y estimular el cumplimiento individual y colectivo de las metas y objetivos socioeconómicos previstos, lo que debe traducirse en la solución de los problemas concretos de cada colectivo.

El termino Deporte Escolar en Cuba según López (2006), se relaciona con la satisfacción de los motivos, intereses y necesidades de todos los escolares sin excepción, sean cuales sean sus aptitudes y condiciones para el deporte. Para dar cabida a la totalidad de niños, adolescentes y jóvenes escolarizados, el deporte escolar se concibe como práctica masiva, (masividad) o como práctica selectiva. En este sentido se interpreta que el deporte escolar se materializa en el contexto cubano se concreta en dos escenarios formativos, el primer escenario según Noa (2016) y Olivera et al. (2017), es en el “Deporte para Todos en las escuelas”, como actividad extraescolar, como extensión del aprendizaje de los contenidos de la Educación Física, mientras que el otro escenario formativo, son las áreas deportivas especiales, orientadas al deporte de rendimiento.

No obstante, el término deporte escolar también se está utilizando por el sistema deportivo cubano para diferenciar a deportistas de alto rendimiento en edad escolar de los juveniles y mayores, aspecto este que contradice la esencia misma de este concepto.

Por su parte Hours, (2019) considera al *deporte escolar* como una categoría institucional, y que, por lo tanto, no puede ser pensada sólo como una simple inquietud del lenguaje, ingenua o neutra, la está directamente estableciendo como una herramienta de institucionalización, que apunta a cierta normalización, que esa misma institución, que se quiere alcanzar contiene y requiere para producir y reproducir sus ideales.

Con respecto al desarrollo deportivo de los territorios hay que destacar que depende de las políticas y estrategias locales que cada región se trace en relación a la organización y funcionamiento del deporte escolar, de la enseñanza deportiva y de

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

la propia iniciación deportiva, todo lo que se haga en este nivel tendrá su impacto a mediano y largo plazo en el deporte de alto rendimiento.

Por ello, hasta la fecha se ha venido constatando determinadas insuficiencias en esta enseñanza que afectan la promoción de posibles talentos al deporte de élite en la provincia. Según consta en el Seminario Nacional de Preparación del curso 2019-2020, del Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación (INDER, 2019), se señala que las matrículas de las EIDE en más de un 50 % proceden de la Educación Física y no de las áreas deportivas especiales, lo cual expresa que la estructura organizativa del deporte en la base no está logrando la funcionalidad esperada, por otra parte los resultados del diagnóstico realizado por el Grupo de Estudios para la Iniciación Deportiva en Sancti Spíritus (GEIDESS), comprobó según Rodríguez et al. (2021) que, no existe en el territorio una identificación plena del deporte para todos, como parte de la iniciación deportiva escolar, pues no se logra un funcionamiento sistemático en el mismo, no constituye la cantera de reserva deportiva para las áreas especiales, no se le ofrece el deporte de la preferencia de los niños. En tal sentido y reafirmando lo anterior López Valladares, et al, (2018) declaran que” la práctica de la actividad física con carácter sistemática, el deporte para todos y las actividades recreativas, constituyen las principales debilidades de las comunidades rurales de esta provincia” (p.18).

Por otra parte, y como un elemento de importancia desde el punto de vista estratégico hay que señalar que la provincia de Sancti Spíritus según los datos aportados por el (Centro de Estudios de la Población y Desarrollo, 2019), es una de las tres provincias con la menor población infantil de Cuba, de lo cual se infiere, que se deben adoptar todas las medidas posibles que garanticen en lo adelante la funcionalidad y continuidad de la enseñanza deportiva, bajo las condiciones de una tendencia irreversible de decrecimiento de su población infantil siendo esta la principal demandante de los servicios docentes del deporte escolar.

Todo lo anterior fue propicio para el planteamiento de la siguiente interrogante que condujo el curso de la investigación, ¿cómo contribuir al perfeccionamiento de la estructura organizacional del deporte escolar en la provincia Sancti Spíritus?, para

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

dar respuesta a esta pregunta se definió el siguiente objetivo, proponer una estructura organizacional que contribuya al perfeccionamiento del deporte escolar en el territorio.

MATERIALES Y MÉTODOS

Los principales métodos empleados fueron: el histórico - lógico, el análisis- síntesis, la inducción - deducción, la modelación y el enfoque sistémico.

El analítico-sintético y el inductivo-deductivo: se utilizaron durante todo el proceso investigativo, específicamente en la desintegración, síntesis y la lógica seguida para la obtención de los conocimientos científicos relacionados con la estructura organizacional del deporte escolar en el territorio.

El método **histórico- lógico** fue empleado para el estudio del tratamiento que se ha ofrecido en diferentes ámbitos al deporte escolar en su decursar histórico, para el conocimiento de los antecedentes de su estructura y organización y para el análisis de las regulaciones que se han establecido desde el punto de vista jurídico y normativo, relacionado con esta etapa del desarrollo del deporte escolar.

La **modelación** y el **enfoque sistémico** se utilizaron en la concreción de las formas estructurales y organizacionales para la funcionalidad del deporte escolar.

Los métodos empíricos empleados fueron, **el análisis de documentos**, el cual se utilizó para conocer la población y las matriculas implicadas en el deporte escolar, así como los datos relacionados con el funcionamiento y desarrollo de la estructura organizacional de esta enseñanza en Sancti Spíritus durante el último ciclo olímpico (2016-2020).

Entre las técnicas para la recopilación de datos estuvo: **la encuesta y la entrevista**.

La encuesta: permitió recoger entre los profesores deportivos los datos para diagnosticar y, a la vez, profundizar en el estudio de los problemas que presenta la estructura organizacional en el deporte escolar en la provincia de Sancti Spíritus.

La entrevista: permitió recolectar criterios y opiniones entre los directivos (jefes de cátedras y subdirectores de combinados deportivos) acerca del funcionamiento de la estructura organizacional en el deporte escolar en la provincia de Sancti Spíritus.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

Antecedentes y tendencias de la funcionalidad de la estructura y organización del deporte escolar en el territorio.

También se aplicó las **técnicas grupales (tormenta de ideas)**: con la participación de directivos del deporte escolar en la provincia y expertos del GEIDESS, esta técnica fue utilizada para diagnosticar a través de una Matriz de identificación de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO), el comportamiento del deporte escolar en la provincia y su estructura organizacional, a partir del criterio y la información del personal más capacitado y especializado en la temática.

Procesamiento estadístico: El procesamiento de los datos derivados de la fase exploratoria se procesó a través de los procedimientos de la estadística descriptiva (tablas de distribución de frecuencias absolutas y relativas, cálculo porcentual) para apoyar el análisis cualitativo de los resultados.

Población y muestra: Para la realización de esta investigación se utilizó una muestra de 59 profesores deportivos procedentes de los 8 municipios, esta muestra fue seleccionada a través de un muestreo aleatorio estratificado con un margen de error del 0,1 % representando el 13 % del total 471 profesores frente a alumnos en las zonas urbanas de la provincia. La muestra seleccionada presenta una edad promedio de 39,6 años y una experiencia profesional de 12, 6 años como promedio, de ellos 15 son mujeres y 44 hombres, 50 son Licenciados en Cultura Física y 9 con calificación de Técnico medio.

RESULTADOS

A través del análisis de documentos, se pudo acceder a la información estadística de la población infantil y escolar la cual fue aportada por el Sistema de Información Estadística Nacional de Demografía en poder de la Oficina Nacional de Estadística e Información, de igual forma mediante los informes estadísticos de las direcciones provinciales de educación y de deportes en el territorio, se obtuvo los datos relacionados con el funcionamiento del deporte escolar.

Tabla 1. Comportamiento de la población infantil de Cuba comprendida entre las edades de 0 a 9 años, usuarios del deporte escolar actual y en el futuro.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

Provincias de Cuba	Población 11193470	%	0 a 4 años 473784	% 4,2	5 a 9 años 477356	%	Total de 0 a 9 años 951140	% 8,5
Pinar del Río	584379	5,2	25343	5,3	22579	4,8	47922	8,2
Artemisa	513141	4,6	20769	4,4	20307	4,3	41076	8,0
La Habana	2132394	19,1	106230	22,4	105010	22,2	211240	9,9
Mayabeque	383869	3,4	15415	3,3	15347	3,2	30762	8,0
Matanzas	716760	6,4	31828	6,7	31912	6,7	63740	8,9
Villa Clara	777500	6,9	32216	6,8	32446	6,8	64662	8,3
Cienfuegos	406305	3,6	17829	3,8	18519	3,9	36348	8,9
Sancti Spíritus	465078	4,2	18661	3,9	17594	3,7	36255	7,8
Ciego de Ávila	435588	3,9	18248	3,9	17792	3,8	36040	8,3
Camagüey	764794	6,8	33396	7,0	33667	7,1	67063	8,8
Las Tunas	534184	4,8	24638	5,2	23615	5,0	48253	9,0
Holguín	1023703	9,1	36951	7,8	38986	8,2	75937	7,4
Granma	819742	7,3	26911	5,7	29312	6,2	56223	6,9
Santiago de Cuba	1046635	9,4	42590	9,0	45970	9,7	88560	8,5
Guantánamo	505854	4,5	19008	4,0	20385	4,3	39393	7,8
Isla de la Juventud	83544	0,7	3751	0,8	3915	0,8	7666	9,2

Fuente: Elaboración propia con los datos aportados por Sistema de Información Estadística Nacional de Demografía. Oficina Nacional de Estadística e Información.

Según los datos reflejados en la tabla 1, Sancti Spíritus es una de las tres provincias con menos población infantil (0-9 años) en el país, lo cual pone de manifiesto una crítica situación para su deporte escolar en el presente y en el futuro, no solo por la dificultad que se generará llevar a cabo un eficiente proceso de selección deportiva, sino para poder cumplir con un calendario competitivo que abarca 36 deportes.

Tabla 2. Matrícula del I Ciclo por sexo de la zona urbana de los municipios de la provincia Sancti Spíritus cierre de 2019

Municipios	Hembras	%	Varones	%	Total	%
Yaguajay	786	48,9	823	51,1	1609	8,6
Jatibonico	1153	49,5	1176	50,5	2329	12,5
Taguasco	609	48,6	644	51,4	1253	6,7
Cabaiguán	1081	50,9	1041	49,1	2122	11,4
Fomento	464	48,1	500	51,9	964	5,2
Trinidad	1535	47,7	1683	52,3	3218	17,3
Sancti Spíritus	3154	48,4	3357	51,6	6511	34,9

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

La Sierpe	329	50,9	317	49,1	646	3,5
Totales	9111	48,8	9541	51,2	18652	

Fuente: Elaboración propia con los datos de los informes estadísticos de la Dirección provincial de Deportes

Tabla 3. Matrícula del II Ciclo por sexo de la zona urbana de los municipios de la provincia Sancti Spíritus cierre de 2019.

Municipios	Hembras	%	Varones	%	T	%
Yaguajay	327	46,5	376	53,5	703	9,1
Jatibonico	461	49,7	467	50,3	928	12,1
Taguasco	279	51,0	268	49,0	547	7,1
Cabaiguán	419	47,1	471	52,9	890	11,6
Fomento	191	52,6	172	47,4	363	4,7
Trinidad	620	49,4	635	50,6	1255	16,3
Sancti Spíritus	1306	46,9	1480	53,1	2786	36,2
La Sierpe	112	48,9	117	51,1	229	3,0
Totales	3715	48,2	3986	51,8	7701	

Fuente: Elaboración propia con los datos de los informes estadísticos de la Dirección provincial de Deportes

En la tabla 2 y 3 se reflejan los datos correspondientes a las matriculas de I y II ciclo de la enseñanza primaria en las zonas urbanas, lo cual es el principal indicador para la proyección estratégica del deporte escolar, en tal sentido, se puede observar la crítica situación que presenta la población escolar en los municipios (La Sierpe, Fomento, Taguasco y Yaguajay). De igual manera es perceptible también el predominio del sexo masculino sobre el femenino tanto en el primero, como en el segundo ciclo, lo cual significa que, en primer lugar debe adoptarse acciones y medidas especiales en los cuatro municipios de baja matrícula para garantizar la continuidad del proceso de enseñanza deportiva en esos territorios y en segundo lugar, considerar que la oferta de deportes eminentemente femeninos en estos territorios deberá ser puntual y bien analizados a partir de las bajas cifras de niñas que allí existen.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

Tabla 4. Estado actual de los principales aspectos relacionados con el deporte escolar en la provincia Sancti Spíritus

Municipios	Combinados deportivos	Escuelas Primarias que atiende los Combinados	Matriculas de la enseñanza primaria en la zona urbana	Profesores deportivos frente a alumnos	Relación profesores /matrícula %	Deportes que se practican en el municipio
Yaguajay	4	11	2312	53	2,3	23
Jatibonico	3	6	3257	82	2,5	24
Taguasco	2	4	1800	35	1,9	15
Cabaiguán	3	12	3012	65	2,2	25
Fomento	1	5	1327	42	3,2	19
Trinidad	4	9	4473	93	2,1	24
Sancti Spíritus	4	22	9297	88	0,9	27
La Sierpe	1	4	875	13	1,5	10
Totales	22	73	26353	471	2,0	

Fuente: Elaboración propia con los datos de los informes estadísticos de la Dirección provincial de Deportes

En la tabla 4 se pueden constatar los resultados de la consulta a la información relacionada con la fuerza técnica, donde se evidencia un predominio de los juegos deportivos en su distribución en los municipios pues más del 50 % de las plazas son ocupadas por profesores de esta agrupación de deportes, sobresaliendo los mayores por ciento el Beisbol y el Futbol con el 20 y el 10 % respectivamente. Al respecto se considera que independientemente de la estrategia que cada territorio ha asumido para el desarrollo de su deporte escolar, se estima que estas son cifras muy desequilibradas con respecto al resto de los grupos de deportes, por ejemplo; Deportes de Combate tiene una cobertura del 22,6 %, Tiempos y Marcas el 16,3 % y Apreciación y arte competitivo el 8,3 %. Esto reduce las posibilidades de los territorios de diversificar la práctica deportiva entre los escolares, además que no se ha tenido en cuenta la disponibilidad de los recursos al asumir uno u otro deporte. La práctica de cualquier juego deportivo es más costosa para la familia de los practicantes y también para la propia entidad, no sucede igual con el resto de los deportes.

De igual manera se observa en la propia tabla 4, una desproporción muy marcada entre los municipios en cuanto a la cobertura de profesores contra la matrícula de *Márgenes* publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



alumnos de la enseñanza primaria fundamentalmente en las zonas urbanas, nótese que hay municipios (Yaguajay y Fomento) que tienen como promedio a más de tres profesores deportivos por cada 100 alumnos, sin embargo, en el caso de Sancti Spíritus como municipio cabecera de la provincia y con la mayor población escolar del territorio no llega a promediar a un profesor por cada 100 escolares matriculados en sus escuelas, lo cual pone de manifiesto una gran debilidad para la enseñanza deportiva en el territorio provincial espirituano.

En el Seminario Nacional de preparación para el curso 2019-2020, se señala como una de las deficiencias de la provincia que más del 50 % de la matrícula que ingresa a la EIDE procede de la Educación Física, (Instituto Nacional de Deporte y Recreación, INDER, 2019), por lo tanto, se viola el tránsito por el área deportiva especializada donde supuestamente se debe preparar al posible talento para asumir las exigencias físicas, técnicas, tácticas y volitivas que le demandará el alto rendimiento. Lo anterior significa que no existe una adecuada articulación en el trabajo de la base representada por profesor de Educación Física y el profesor deportivo.

Los resultados de la encuesta aplicada permitieron recoger los datos para diagnosticar y, a la vez, profundizar en el estudio de los problemas que presenta la estructura organizacional en el deporte escolar en la provincia de Sancti Spíritus, en este sentido se pudo conocer que el 58 % de los profesores deportivos encuestados valoran como inadecuada la actual estructura del deporte escolar en la provincia, lo cual se refleja en las respuestas de la segunda pregunta donde la mayoría 56 %, consideró como no adecuado el funcionamiento del Deporte para Todos en su combinado deportivo, no se tuvo igual comportamiento al valorar el funcionamiento de las áreas deportivas, donde los datos muestran una distribución entre adecuado y no adecuado, lo cual significa que en la valoración que hacen del funcionamiento de su entidad no prevalece un criterio único entre los profesores deportivos.

Respecto al horario de las áreas deportivas se manifiesta cierta conformidad, con el horario actual ya que mayoritariamente lo consideran entre muy adecuado y adecuado, y solo un 29,0 % estima que no es adecuado, estas valoraciones guardan

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

correspondencia con los recientes ajustes realizados en el horario para atender a la reserva deportiva. En relación con la planificación de las actividades docentes en el Deporte para Todos el 76,3 % de los encuestados, la considera como no adecuado, aspecto este que tiene incidencia en la poca funcionalidad manifestada en este proceso. Todo lo contrario sucede con las valoraciones que se tienen sobre la planificación de la enseñanza en el área deportiva, donde la gran mayoría la considera entre muy adecuado y adecuado y solo el 20,1% lo considera como no adecuado, hay que tener en cuenta que la docencia en el área deportiva es planificada en un programa de enseñanza, no siendo así en el Deporte para Todos. Se considera que en esta línea debe encaminarse en un futuro inmediato un trabajo científico metodológico que aporte como resultado una propuesta de planificación docente en el Deporte para Todos.

Acerca del sistema competitivo en el deporte escolar hubo un criterio mayoritario del 73,4 % que no es adecuado, este aspecto tan importante viene afectando desde hace muchos años a este nivel de la enseñanza deportiva, ya que como consecuencia de las limitaciones de recursos financieros de la provincia y del país no se ha podido implementar un sistema que dé respuesta a las necesidades competitivas del deporte es estas edades. Situación similar se manifiesta en las valoraciones sobre la Base material deportiva donde el 68,7 % consideró que no es la adecuada para atender el Deporte para Todos. Se verificó también que existen criterios compartidos sobre la valoración que tienen acerca de la preparación de los profesores de Educación Física para asumir el Deporte para Todos, por lo que en este aspecto no se emitirá juicio alguno hasta tanto no se diagnostique su situación actual.

Solo el 27 % de los encuestados valoran como no adecuado la relación de trabajo entre los profesores de Educación Física y los profesores deportivos, por lo que este aspecto tampoco manifiesta incidencia en el deporte escolar en la provincia según el criterio de los encuestados. Sin embargo, el 53 % valoró no adecuada la supervisión que realizan los directivos de las escuelas sobre las actividades del Deporte para Todos, aspecto este que, sugiere una mirada en aras de definir la responsabilidad

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

no solo de la planificación, sino también de la ejecución y del control sobre esta actividad. Consecuentemente con la respuesta anterior el 68 % de los encuestados opinó que No es Adecuado el apoyo brindado por los directivos de las escuelas al Deporte para Todos. O sea que se manifiesta según la opinión de los encuestados un divorcio entre la dirección de las escuelas y el Deporte para Todos. Resultado contrario es el que expresa que solo el 25 % valora como No Adecuado el apoyo de los directivos de los combinados al Deporte para Todos, denotándose una mayor responsabilidad de las entidades deportivas hacia el sostén de estas actividades.

Por último, se le cuestionó su opinión acerca del nuevo Convenio de Trabajo Inder-Ministerio de Educación (Mined), para el período 2020-2024 y las respuestas evidencian una conformidad mayoritaria con este acuerdo entre los dos organismos implicados en el desarrollo del deporte escolar.

Por su parte a través de la entrevista con los directivos se confirmó que la mayoría de estos manifiestan la necesidad imperiosa de cambios en la estructura y en el funcionamiento del deporte escolar, de igual manera expresaron que uno de los aspectos a modificar en su funcionamiento es el Deporte para Todos y consideraron que es necesario la búsqueda de iniciativas que puedan suplantar las deficiencias y limitaciones de recursos que han imposibilitado concretar un sistema competitivo que dé respuesta a las necesidades cognitivas, físicas, motrices y volitivas de los practicantes de estas edades. Abogaron por la búsqueda de una forma de planificación de los contenidos de enseñanza en el Deporte para Todos que garantice la materialización de una correcta iniciación de los practicantes en el deporte de su preferencia.

A través de las técnicas grupales (tormenta de ideas) se llevó a cabo una Matriz DAFO para la identificación de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO), del deporte escolar en la provincia y su estructura organizacional,

Los resultados de la Matriz DAFO aportó la siguiente información,

Fortalezas

- Nuevo Convenio de Trabajo Inder-Mined

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

- La calificación profesional de nuestra fuerza técnica y las oportunidades de superación
- Maestría en Iniciación deportiva escolar
- El apoyo de las familias a algunos deportes
- Las buenas relaciones de trabajo entre las Direcciones del Inder y el Mined

Debilidades

- La base técnica material (implementos deportivos)
- La disminución de la población infantil en la provincia
- La pobre articulación de trabajo entre los profesores de EF y los profesores deportivos
- La no utilización del Deporte para Todos como cantera de las áreas deportivas y estas a su vez de la EIDE
- La baja cobertura docente deportiva en el municipio cabecera de la provincia

Amenazas

- Tendencia de la población infantil a continuar su disminución en el territorio
- La falta de apoyo de la familia a la participación de los niños en la práctica de algunos deportes

Oportunidades

- La extensión del horario de trabajo frente al alumno
- La posibilidad de evaluar a los alumnos por su desarrollo integral
- Nuevos colectivos de dirección en la provincia y en algunos municipios, con interés de avanzar
- Posibilidades de superación de los profesores deportivos

DISCUSIÓN

Los resultados aquí mostrados constituyeron el punto de partida para el diseño de la estructura organizacional del deporte escolar en la provincia Sancti Spíritus.

Estructura organizacional del deporte escolar en la provincia Sancti Spíritus

Es una de las vías para garantizar y establecer los resultados alcanzados, partiendo desde la base hasta llegar al centro de alto rendimiento EIDE.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

La estructura estará sustentada en 4 columnas fundamentales:

1. La Educación Física y el Deporte para Todos como base de la estructura propuesta
2. Las Residencias Deportivas Municipales (RDM)
3. Las Escuelas de Referencias en los deportes estratégicos de cada territorio (ERM)
4. Las Áreas deportivas especiales (ADE), las cuales tienen dentro de sus objetivos fundamentales tributar directamente al Proyecto provincial de formación deportiva escolar (PPFDE), el cual, como eslabón intermedio del modelo tributaría a su vez al centro más importante del alto rendimiento en la provincia (EIDE), donde finaliza el organigrama como punto más alto del Deporte Escolar Provincial.

Escuelas de Referencia Deportivas Municipales

Las Escuelas de Referencias Deportivas Municipales, serán entidades educativas deportivas responsabilizadas con el desarrollo del proceso formativo, docente y educativo de los estudiantes, que incluye la relación con la familia y el entorno, teniendo en cuenta sus necesidades, intereses y motivaciones, garantizando su formación y preparación integral; la enseñanza y aprendizaje de conocimientos, habilidades deportivas, ideas, conceptos, prestando especial atención a la formación de valores; teniendo como orientación y dirección principal la práctica de Actividades Físicas y Deportivas. Es importante concebir a estas escuelas desde una perspectiva pedagógica donde según Buitrago:

La formación deportiva se considera un medio y no un fin, en la formación global del individuo. Incentiva la formación deportiva y a la vez tener otros intereses, estudiar o formarse; ya que considera que cada logro deportivo alimenta otras áreas del individuo que le ayudan a crecer como persona y del mismo modo, cada logro fuera del deporte le ayuda a crecer como deportista. (2016.p.22)

En un futuro estas Escuelas de Referencias Deportivas Municipales se convertirán en Escuelas Municipales de Formación Deportiva Escolar, con un encargo social

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

más orientado al Alto Rendimiento, siendo el eslabón intermedio fundamental de promoción al Proyecto Provincial de Formación Deportiva Escolar.

Tienen como objetivos:

1. Desarrollar adecuadamente las capacidades físicas del niño.
2. Lograr que los alumnos aprendan los fundamentos básicos del deporte.
3. Que el niño aprenda las reglas más esenciales del deporte.
4. Crear hábitos de disciplina e higiene.
5. Hacer uso adecuado del tiempo libre.
6. Buscar la sociabilización entre los alumnos al trabajar en conjunto.
7. Buscar los posibles talentos deportivos que pudiesen formar parte de las selecciones del territorio.

Los Centros Municipales de Formación Deportiva tendrán el propósito de ser un centro de enseñanza y desarrollo de las habilidades deportivas específicas en los practicantes. Se pretende incorporar niños que quieran y tengan la predisposición de hacer algún tipo de deporte. Los Centros intentan ofertar servicios diversificados con el propósito de que una mayor parte de los niños puedan beneficiarse eligiendo la disciplina de su preferencia. Su creación estará a cargo de la gestión de cada territorio amparados en el marco jurídico que le ofrece el Artículo 168 de la Constitución de la República de Cuba (2019) y además constituye una respuesta a la política para el desarrollo territorial, la cual tiene correspondencia con el lineamiento 17 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016–2021, que expresa: Impulsar el desarrollo de los territorios a partir de la estrategia del país, de modo que se fortalezcan los municipios como instancia fundamental, con la autonomía necesaria, sustentables, con una sólida base económico-productiva, y se reduzcan las principales desproporciones entre estos, aprovechando sus potencialidades. Ello requiere del marco jurídico correspondiente y se apoya en

Actores fundamentales para la realización de la estructura

- o Dirección del Partido Comunista de Cuba y Gobierno en la provincia.
- o Dirección provincial de Educación.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

- Ø Dirección provincial de Deportes.
- Ø Eide provincial Lino Salabarría Pupo.
- Ø Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, a través del Grupo de Estudio para la Iniciación Deportiva Escolar (GEIDESS) de la Facultad de Cultura Física.
- Ø Direcciones municipales de Deportes en la provincia.
- Ø Los padres y las madres de los niños

Misión y visión de la estructura organizacional del deporte escolar en la provincia Sancti Spíritus

Misión: Establecer una estructura organizativa del deporte escolar desde la base, comprometida con el desarrollo y calidad de la reserva deportiva en nuestra provincia

Visión: Ser una estructura organizacional de éxito y referencia dentro del movimiento deportivo cubano.



Gráfico 1. Estructura organizacional del Deporte Escolar en la provincia Sancti Spíritus

Fuente: elaboración propia

La estructura que aquí se muestra tiene las siguientes ventajas con respecto a la vigente:

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

- Mayor organización del Deporte Escolar desde la base.
- Mayor fortalecimiento de la base piramidal del Deporte en la Provincia.
- Incorporación de los profesores de Educación Física al sistema competitivo provincial desde la base.
- Se establecen las áreas deportivas especiales con facilidad de horarios a partir de las 14:00 horas todos los días a diferencia del horario anterior que era a partir de las 16:00 horas.
- Surgimiento de las escuelas de Referencias Deportivas con objetivos diseñados que respondan a la estrategia provincial y de cada municipio.
- La creación de las Residencias deportivas en cada municipio, constituye una novedad de esta estructura, permitiendo aprovechar la autonomía de los territorios con el apoyo de los Consejos de Administración Municipal.
- Creación del Proyecto Provincial de Formación Deportiva Escolar, con un proyecto de matrícula, convenido con la Dirección Provincial de Educación, para su buen funcionamiento, aprovechando el hospedaje y los niveles educativos de la EIDE Provincial Lino Salabarría Pupo.
- Mayor masividad en las áreas deportivas, lo cual potenciara la selección del talento y la retención de la matrícula en las áreas deportivas.
- Mayor calidad de la reserva deportiva y de los Atletas de Perspectiva Inmediata, lo cual nos garantizará un gran aumento de la retención deportiva escolar al ser promovidos a la EIDE.

En resumen, se puede afirmar que, la evolución del marco legislativo e institucional que ha regulado el Deporte Escolar desde 1992 hasta el 2020 no ha contribuido al avance del mismo. La definición y el tratamiento dado a la estructura del Deporte Escolar en Cuba durante el periodo señalado anteriormente y los convenios del INDER y el MINED precedentes resultaron menos funcional que la propuesta actual, al percibirse en este último Convenio de Trabajo para período 2020-2024, una declaración de buenas intenciones que se proyecta hacia un cambio en la realidad del Deporte Escolar en Sancti Spiritus, muestra de ello es el establecimiento de unos

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

itinerarios deportivos que amplían el horizonte de práctica de los escolares más allá del deporte de competición.

CONCLUSIONES

La propuesta de estructura organizacional que aquí se presenta atemperada a las condiciones actuales del territorio espirituano garantiza un funcionamiento eficiente del deporte escolar en la provincia Sancti Spíritus, considerando todos los niveles que en ella participan, además de lograr articular cada uno de los elementos que tributan a la formación deportiva.

Esta estructura organizacional del deporte escolar que se ha diseñado y está en implementación permite un trabajo más sistemático y controlado con las reservas deportivas de la provincia.

Se logra una adecuada distribución, ubicación y un uso racional y eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros asignados al sector deportivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Buitrago Espitia, J. E. (2016). *Programa de formación deportiva del tenista para las categorías de base en la fundación transformando vidas de Bocayá, Colombia.* (Tesis de Doctorado) Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte "Manuel Fajardo". La Habana, Cuba: Editorial Universitaria del Ministerio de Educación Superior . Recuperado de <http://eduniv.mes.edu.cu>

Centro de Estudios de Población y Desarrollo. (2019). *Estudios y Datos de la Población Cubana. Cuba y sus Territorios.* La Habana. Cuba. Universidad de La Habana.

Constitución de la República de Cuba . (2019). La Habana, Cuba. Editora Política

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración.* Madrid, España: Editorial McGraw-Hill Interamericana de España.

Fernández Consuegra, M. (2012). *Análisis del comportamiento de la estructura y organización del deporte escolar en el eslabón de base.* (Tesis de pregrado). Universidad de Sancti Spíritus. Sancti Spíritus, Cuba.

Ministerio de Justicia. (febrero de 1988). Decreto 140/1988- Sobre el régimen de participación deportiva. Gaceta Oficial de la República de Cuba de febrero de 1988.

Gutiérrez Michuy, J. D., & Mosquera Almeida, A. A. (2020). *La estructura organizacional y la influencia en la optimización de los servicios de la Federación deportiva provincial de Bolívar Guaranda, año 2019.* Proyecto de Investigación, Universidad Estatal de Bolívar, Guaranda, Colombia.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

- Recuperado de <https://repositorio.upse.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/46000/2095/>
- Hours, G. (2019). El deporte escolar persigue la institucionalización. *Materiales para la Historia del Deporte*(18), 41-55. Recuperado de http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.9268/pr.9268.pdf
- Instituto Nacional de Deporte Educación Física y Recreación (INDER). (2019a). *XXXI Seminario Nacional de Preparación del curso escolar 2019-2020*. La Habana, Cuba: Editorial Deportes.
- Instituto Nacional de Deporte Educación Física y Recreación (INDER), Ministerio de Educación (MINED). (2019b). *Convenio de Trabajo Conjunto. Período 2020-2024*. La Habana, Cuba: Editorial Deportes.
- López Rodríguez, A. (2006). *El proceso de enseñanza-aprendizaje en Educación Física*. La Habana, Cuba: Editorial Científico-Técnica.
- López Valladares, T. E., Toledo-Díaz, P. O. & Pérez-Pérez, Y. (2018). La actividad deportivo-recreativa comunitaria espiritana desde la clase Educación Física. *Revista Márgenes*, 6(2), 17-31. Obtenido de <http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes/issue/view/729>
- Mederos Aguirre, I. G. (2013). El sistema organizativo de cultura física y deporte en Cuba. Un sistema complejo. *Revista Digital. Lecturas EFDeportes*, 17(178). Recuperado de <http://www.efdeportes.com/>
- Noa Cuadro, H. (2016). *El Talento Deportivo: Selección e Iniciación al Alto Rendimiento*. La Habana, Cuba: Editorial Deportes.
- Olivera Rodríguez, V. L., Núñez-Aliaga, F. & Falconi Baquero, M. F. (enero-marzo de 2017). Estrategia pedagógica para la iniciación deportiva en la educación física. *OLIMPIA. Revista de la Facultad de Cultura Física de la Universidad de Granma*. 14(42). pp. 87-96
- Rodríguez Verdura, H., Lara Caveda, D. & León Vázquez, L. L. (2021). Aproximación a los fundamentos teórico-metodológicos de la iniciación deportiva escolar en Sancti Spíritus. *DeporVida. Revista especializada en ciencias de la cultura física y del deporte*, 18(1), pp. 135-144. Recuperado de <https://deporvida.uho.edu.cu/index.php/deporvida/article/view/657>



Fecha de presentación: 11/03/2021 Fecha de aceptación: 19/03/2021 Fecha de publicación: 10/05/2021

¿Cómo citar este artículo?

Lema Balla, J. C., Lema Balla, J. R., & Guerra Otero. M. (mayo-agosto, 2021). Acciones educativas para la percepción de riesgo del cáncer cervicouterino en las adolescentes ecuatorianas. Revista *Márgenes*, 9(2), 106-121. Recuperado de

<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes/issue/view/1251>

TÍTULO: ACCIONES EDUCATIVAS PARA LA PERCEPCIÓN DE RIESGO DEL CÁNCER CERVICOUTERINO EN LAS ADOLESCENTES ECUATORIANAS

TITLE: EDUCATIONAL ACTIONS FOR RISK PERCEPTION OF CERVICAL CANCER IN ECUADORIAN ADOLESCENTS

Autores: Dr. Juan Carlos Lema-Balla¹, Dr. José Roberto Lema-Balla², Dr. Rosa Margarita Guerra-Otero³

¹ Doctor en Medicina. Especialista en Medicina General Integral. Profesor Instructor. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Correo electrónico: juancarlolemas@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7316-9518>

² Doctor en Medicina. Especialista en Medicina General Integral. Profesor Instructor. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Correo electrónico rlema479@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4715-3720>

³ Doctora en Medicina. Especialista en Medicina General Integral. Profesora Asistente. Universidad de Ciencias Médicas “Faustino Pérez”, Sancti Spiritus, Cuba. Correo electrónico: rmargaraguerra@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3223-8553>

RESUMEN

El artículo contiene los resultados investigativos derivados de la aplicación de acciones educativas que contribuyen a la percepción de riesgo del cáncer cervicouterino en las adolescentes del centro de Salud No 6 Guano-Penipe, Parroquia Veloz en la Unidad Educativa “San Felipe Neri, Riobamba, Ecuador.

Para ello se utilizaron como métodos el histórico lógico, el analítico-sintético, el inductivo-deductivo, se diseña un pre-experimento que se combina con otros métodos científicos y técnicas (encuesta, entrevista grupal, observación y triangulación). Se identificaron como carencias que las adolescentes tienen muy bajo nivel de la percepción de riesgo hacia el cáncer cervicouterino, lo cual se revela en los escasos conocimientos que tienen, el poco interés por aprender sobre

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

esta enfermedad y algunas manifestaciones que denotan un comportamiento negativo ante la posibilidad de prevenir la enfermedad.

Las acciones educativas combinan diferentes formas de organización como el taller, videodebate, conversatorios, conferencias con atractivos productos digitales.

Para su instrumentación se insertan en el marco de las propias actividades de promoción y educación de la atención primaria de salud.

Las transformaciones ocurridas en los sujetos de la muestra apuntan a un incremento en el nivel de conocimientos de las adolescentes sobre esta enfermedad, mayor interés por conocer más sobre la misma y la reflexión sobre modos de actuación que puedan ayudar a su prevención.

Palabras clave: acciones educativas; cáncer cervicouterino; adolescentes; percepción de riesgo.

ABSTRACT

This article addresses the research results derived from the application of educational actions that contribute to the risk perception of cervical cancer in adolescents from the Health Center No. 6 Guano-Penipe, Parroquia Veloz in the Educational Unit "San Felipe Neri". (Riobamba, Ecuador). Accordingly, the logical-historical, the analytical-synthetic and the inductive-deductive methods were used. Additionally, a pre-experiment was designed, in combination with other scientific methods (observation, interview, survey, self-assessing scale, document analysis, triangulation). Among the deficiencies found: adolescents have a very low level of risk perception of cervical cancer reflected in the limited knowledge of the subject, the little interest in learning about this disease and some manifestations denoting a negative approach to the possibility of preventing it. The educational actions combined different organizational variants such as; the workshop, video-debate, talks, conferences with digital aids. For their implementation, they were inserted within the framework of the promotion and education activities of the primary health care system. The transformations in the subjects forming the sample indicated considerable knowledge acquisition by the adolescents concerning this disease;

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

greater interest in learning more about the subject and serious reflection on prevention actions.

Keywords: educational actions; risk perception; cervical cancer; adolescents.

INTRODUCCIÓN

La Organización Mundial de la Salud (OMS) reconoce que casi dos tercios de las muertes prematuras y un tercio de la carga total de morbilidad en adultos se asocian a enfermedades derivadas de estilos de vida inadecuados que comienzan en la niñez, adolescencia y juventud. De ahí, la importancia que le concede a la promoción de prácticas sanas desde estas edades, en virtud de educar a las persona en la prevención de los problemas de salud y, por tanto, contribuir al progreso social y económico de cada país. Es por ello, que esta Organización destina grandes esfuerzos y recursos a la promoción de la salud (OMS, 1978, 1988, 1998, 2009, 2015, 2018).

El Ministerio de Salud Pública de Ecuador es la entidad nacional rectora que, a través de la provisión de servicios de atención individual, prevención de enfermedades, promoción de la salud, investigación y desarrollo de la ciencia y tecnología, articulando el aporte de los actores de salud, garantiza el derecho humano de la población a la salud.

El Ministerio de Salud Pública(MSP)ha definido el Modelo de Atención Integral de Salud, MAIS, con enfoque Familiar y Comunitario Integral, el que incluye la Promoción de Salud como una prestación transversal de la programación de los equipos de salud, especialmente en el Primer Nivel, en los ámbitos intramural y extramural. (MSP, 2019)

De acuerdo con el MAIS, (2013), el Primer Nivel de atención, debe cubrir a toda la población, debe resolver las necesidades básicas y/o más frecuentes de la comunidad. Los servicios darán atención integral dirigida a la familia, individuo y comunidad, enfatizando en la promoción y prevención. Estas actividades serán intra y extramurales.

Cada equipo profesional de los centros de salud del Primer Nivel de Atención es responsable de entregar una atención con los más altos estándares de calidad y

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

excelencia técnica; son la puerta de entrada al Sistema Nacional de Salud y sus prestaciones están articuladas para garantizar la continuidad de la atención. Los equipos de cada centro deben actuar sobre los problemas de salud y sus determinantes, para contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida e inmunidad de la población. En el primer nivel se deben resolver el 80% de las necesidades de salud de la población y a través del sistema de referencia-contrarreferencia se garantiza el acceso a unidades y servicios de mayor complejidad.

Ante los emergentes problemas de salud mundial que preocupan y urgen hoy en día, los gobiernos, organizaciones sociales y las personas apuestan, cada vez más, por generar políticas públicas como herramienta intersectorial, que lleve a la sustentabilidad en la inmunidad de las poblaciones.

Dentro de esas políticas, sobresale la promoción de la salud considerada por diferentes autores como enfoque, categoría, filosofía, estrategia, o función básica de la salud pública, que fortalece y ajusta sus acciones a la realidad epidemiológica, demográfica, social, política y económica, a propósito de garantizar la equidad, justicia y el derecho a la salud para todos (Sanabria, 2007).

Aunque en los últimos años la promoción de salud es conformarla, más bien, como un programa básico dentro de las estrategias de muchos países, dirigida a elevar los niveles de salud y la calidad de vida de la población. —Visto desde la perspectiva de mantener saludables a las poblaciones, hay consenso en que la promoción de la salud es el enfoque más apropiado, pues se sustenta en modelos que recrean las perspectivas: social, política, económica, ecológica y cultural de la salud (Sanabria, Rodríguez & Rojo, 2012, p. 6).

La promoción de la salud es un proceso, no una solución fácil, expresa el reporte de la División de Promoción y Protección de la Salud de la Organización Panamericana de la Salud (OPS, 2013) al Consejo Directivo de la Organización. Su propósito es lograr un resultado concreto en un plazo largo, pero con efectos a mediano y corto plazos. Los resultados concretos varían, pero comprenden la

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

participación de los ciudadanos y la comunidad y contribuyen a mejorar la calidad de vida.

Un programa de salud es una serie de actividades coherentes, organizadas e integradas, destinadas a alcanzar objetivos concretos y definidos previamente para mejorar el estado de salud de una población. En el Modelo de Atención Integral de Salud del Ecuador (MAIS), actualizado en el año 2013, los programas de salud pública contemplan entre sus componentes las medidas de promoción y prevención como pilares fundamentales (Orquera, 2016).

Dentro de estos programas de prevención de salud se encuentra el de detección oportuna del cáncer cervicouterino (DOC), práctica iniciada en el Ecuador en 1976 incluida oficialmente en la normativa del año 1999 y actualizada en el año 2015 en el protocolo para la detección oportuna del cáncer de cuello uterino, publicado por el Ministerio de Salud Pública (MSP, 2015).

Según Reyes, Sanabria & Marrero, (2014) el cáncer cervicouterino (CCU) se caracteriza por el crecimiento anormal y diseminado de células que, al desarrollarse en forma incontrolada, progresan entre los tejidos normales y los destruye.

Para la OMS, (2015b) el CCU constituye un problema de salud pública por su alta incidencia y sus efectos devastadores sobre la salud de la mujer y la familia. Debido a su desarrollo lento es susceptible de prevención, lo que permite un tratamiento efectivo si se detecta a tiempo. Es el segundo tipo de cáncer más común en las mujeres, solo sobrepasado por el cáncer de mama.

Según el MSP, (2013) en Ecuador, se ha incrementado la mortalidad por cáncer cervicouterino, según cifras del Ministerio de Salud Pública, el 96,1% de los diagnósticos de cáncer de cuello uterino, la Sociedad de Lucha contra el Cáncer (SOLCA) detectó 1.259 casos nuevos de cáncer invasor de cuello del útero en todo el país.

En realidad, esta situación constituye una preocupación en el país, ya que las incidencias revelan una tendencia al aumento de la morbilidad de lesiones cervicales pre malignas en edades jóvenes. La Ciudad de Riobamba se identifica

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

dentro de las más afectadas del país, según el Registro Nacional de Cáncer (MSP, 2017). Específicamente en Riobamba-Chambo-Penipe, en el Área N° 6 Guano-Penipe, Parroquia Veloz, en la Unidad Educativa "San Felipe Neri".

El objetivo del artículo es aplicar acciones educativas que contribuyan a la percepción de riesgo del cáncer cervicouterino en las adolescentes del Área N° 6 Guano-Penipe, Parroquia Veloz en la Unidad Educativa "San Felipe Neri".

MATERIALES Y MÉTODOS

Dada las características del fenómeno que se investiga, el tiempo, el contexto donde tiene lugar y la relación directa, abierta y sostenida con los sujetos investigados, se considera pertinente emplear la metodología de investigación en la que se integran elementos cuantitativos y cualitativos, con un enfoque dialéctico materialista, de modo que permita percibir, comprender y valorar mejor el nivel de conocimientos, las actitudes y sentimientos de las adolescentes, a partir del uso de los siguientes métodos teóricos: el analítico-sintético, histórico-lógico y el inductivo-deductivo. De los métodos empíricos: el pre experimento, la encuesta, la entrevista grupal, la observación y la triangulación.

Se toma como muestra 30 adolescentes del Área N° 6 Guano-Penipe, Parroquia Veloz, en la Unidad Educativa "San Felipe Neri". La selección tiene carácter intencional, por recomendación de los miembros del equipo de salud y por ser en las que más se visualizan las deficiencias detectadas, adolescentes mujer, adolescente no embarazada y adolescente que se atienden esa área.

El experimento pedagógico (de carácter formativo), en la modalidad de diseño pre experimental. Se escoge esta variante de experimento porque es la que más posibilidades tiene de ajustarse a la metodología de investigación que se emplea, a las características de la muestra, a las condiciones y recursos con que se cuenta y al tiempo que se dispone para conocer, provocar, comprobar e interpretar las transformaciones que puedan ocurrir en los sujetos y poder realizar las adecuaciones y ajustes.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

La encuesta se le administra a las adolescentes de la muestra con el propósito de recoger información y criterios acerca de la percepción de riesgo del cáncer cervicouterino.

La entrevista grupal se aplica solo a las adolescentes (sin la presencia del equipo de salud) con el propósito de conocer la visión colectiva que predomina de la percepción de riesgo del Cáncer Cérvico Uterino (CCU) y ahondar en las causas y consecuencias del mismo.

La observación tiene el objetivo de obtener información primaria sobre la percepción de riesgo de las adolescentes, que ayuda a comprobar lo que aporta la entrevista grupal y la individual al resto de los profesionales que interactúan con ellas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La información obtenida después de aplicar el método de la triangulación revela que ninguna adolescente se encuentra en el nivel alto. De las 30, el 50% se encuentra en el nivel bajo y el 50% en el medio. Tanto en los sujetos de la muestra como en el resto de las personas implicadas en la información que emiten, predominan los criterios y niveles de satisfacción aceptable y desfavorable de una buena parte de los indicadores establecidos.

Un análisis por dimensiones permite apreciar que la más afectada es la cognitiva, el 86,6% se ubican en el nivel bajo y el 13,3% en el medio. Ninguna adolescente logra situarse en el nivel alto. Se comprueba por medio de los diferentes métodos y las coincidencias de los datos que aportan los sujetos de la muestra y el resto de los que se entrevistan que existe poco dominio de conocimientos teóricos sobre el CCU. Esta situación atenta contra el papel que juega el conocimiento científico como elemento medidor para evaluar las consecuencias del riesgo y evitar o luchar contra esa enfermedad. No hay duda, de que una adolescente bien preparada teóricamente, es capaz de asumir una conducta saludable que la ayude a prevenir la enfermedad.

Se demuestra el poco dominio del concepto de CCU, la mayoría se ubican en el nivel bajo para un 86,6% quienes lo asocian, en sentido general, a tumores

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

malignos, a las etapas clínicas del cáncer conocidas, comúnmente, como los NIC (I, II, III), sin tener conocimiento del significado de la sigla (Neoplasia Intrapitelial Cervical); a un tipo de enfermedad del interior, entre otras respuestas. En el caso del 13,3% de las adolescentes se ubican en el nivel medio, sí refieren con mayor tecnicismo que el CCU se basa en el crecimiento de células malignas en el cuello del útero.

En la entrevista grupal por las respuestas a coro y las expresiones del rostro se aprecia cierta inseguridad al exponer las ideas, muestran cierta timidez y temor al hablar. Esta apreciación coincide con los resultados de la autovaloración donde el 100 % de las adolescentes se ubican en el nivel bajo, lo cual denota una correcta autovaloración de este indicador y con los de la encuesta donde el 40% admite no tener ningún conocimiento sobre el tema y el 60% marcan que el CCU es una enfermedad prevenible.

Se constata un nivel predominantemente bajo en el conocimiento de los síntomas del cáncer cervicouterino con un 93 %, solo el 7% lo relacionan con dolores crónicos bajo vientre y sangramiento intermenstrual. En los instrumentos aplicados encuesta, entrevistas y observación se puede evidenciar la ausencia de acciones de promoción y educación para la salud con este tema.

Se aprecia un escaso conocimiento con respecto a los factores de riesgos. El 100% de las adolescentes se ubican en el nivel bajo, solo saben reconocer la ITS (infecciones de transmisión sexual), pero lo dicen con los siguientes términos: enfermedades de transmisión sexual y enfermedades venéreas sin asociarlo como una causa probable del cáncer. Por su parte, las ubicadas en el nivel medio reconocen las anteriores, los malos hábitos de consumo y el uso de anticonceptivos.

Esta valoración se complementa con la información que aporta la pregunta 4 de la encuesta que tiene que ver con algunas creencias que existen alrededor de este tipo de cáncer. En las respuestas se pudo comprobar que el 80% no tiene creencias acertadas sobre el CCU, el resto alcanzó buena calificación.

Según resultados de la calificación, las creencias erradas más arraigadas son:

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

- El cáncer solo afecta a las personas mayores.
- Las adolescentes no se enferman de cáncer cervicouterino.
- Las causas del cáncer cervicouterino son: la mala alimentación, tener mala higiene genital.
- Las pastillas anticonceptivas son la mejor vía para evitar el embarazo.
- Las creencias más acertadas son:
- El condón o preservativo es lo más eficiente para protegerse de las Infecciones de Transmisión Sexual.
- Las mujeres pueden tener cáncer cervicouterino y no darse cuenta de los síntomas.
- El virus de papiloma humano es una enfermedad de transmisión sexual.
- El hábito de fumar es factor de riesgo de distintos tipos de cáncer entre ellos el cáncer cervicouterino.

En relación a no tener ningún tipo de conocimiento, las adolescentes señalan:

- Las pastillas anticonceptivas son la mejor vía para evitar el embarazo.
- El cáncer cervicouterino es una enfermedad que da síntomas rápidamente.
- Una persona joven que se ve saludable no tiene el virus de papiloma humano.

Relacionado con las consecuencias personales, sociales y económicas las adolescentes se encuentran en un nivel de bajo conocimiento el 93%, no pueden discernir con claridad en una repercusión de carácter social o económica de enfermar por este cáncer y se refleja en las respuestas, aun cuando en lo personal infieren empatía reflejada en su propia vulnerabilidad por el hecho de ser mujeres, sin embargo no conocen que puede ocurrir ante una enfermedad como es el CCU. Solo 2 adolescentes manifiestan un nivel medio, al reconocer que el CCU interfiere en la vida de la mujer ocasionándole dolor y hasta la muerte.

El aspecto de la identificación de la conductas a seguir en la prácticas de las relaciones sexuales es uno de los más favorecidos, pues el 6.6% están en la categoría alta y un 66% en el nivel medio. Ellas reconocen la necesidad de

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

estabilizar las relaciones de parejas y la responsabilidad en la protección. El 26.6% están en el nivel bajo solo refieren el cuidado y protección de maneja general.

Estas valoraciones se confirman en los datos que ofrece la entrevista grupal y la encuesta a las adolescentes donde se señala que los conocimientos sobre enfermedades, como el cáncer, los obtienen por los medios de comunicación (TV, radio, internet, foros sociales) con un 18%, seguido de la madre y el médico con 17% cada uno, la escuela 12%, los libros 11%, el padre 9%, amistades 8%, pareja 6% y por último otros familiares, como abuela y tíos 2%. La situación descrita con anterioridad acerca del nivel de conocimientos, tiene relación con la motivación que muestra un panorama similar ya que el mayor porcentaje de las adolescentes el 63% se sitúan en el nivel bajo y el 26,6% en el medio, solo el 10% se colocan en el nivel alto.

Las adolescentes manifiestan pocos deseos de aprender sobre el tema, más bien, se aprecia desgano en las respuesta cuando se les pregunta en la entrevista grupal y se observa en las expresiones gestuales cierto desinterés. Sin embargo, cuando se les explica, sobre todo, lo que pueden aprender y cómo pueden adquirir estos conocimientos por las acciones que se van a instrumentar, cambian la expresión del rostro y afirman que sí les gustaría aprender.

Este indicador revela una situación bastante aceptable, el 70% se ubica en el nivel medio y el 20% están en el nivel alto, de un modo u otro saben tipificar cada uno de los hábitos de consumo (alcoholismo, tabaquismo y droga). Aluden algunas de las causas y consecuencias de estas adicciones.

Como es lógico, la falta de conocimientos limita el nivel de motivación que tienen las adolescentes, las que genera a su vez dificultades en la aplicación y el proceder de los sujetos de la muestra y de aquellos sobre los que ellos actúan. Así lo confirma la siguiente descripción de los indicadores que conforman la dimensión motivacional: tanto el técnico de atención primaria de salud como el resto de los sujetos entrevistados aseguran que en el área, organizan el trabajo hacia la promoción y educación para la salud, pero que el tema del CCU, desde el punto de vista científico, no ha sido trabajado con los las adolescentes y reconocen no haber

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

desarrollado en la institución ninguna actividad de promoción o educación sobre este particular. Reconocen que también a ellos les faltan conocimientos profundos sobre este tipo de cáncer.

Al conciliar los datos de las tres dimensiones es obvio que el nivel de percepción de riesgo hacia el CCU es bajo, porque en la información que aportan tanto las sujetos de la muestra como el resto de las personas implicadas son respuestas, por lo general, muy limitadas, algunas incorrectas, o responden que no saben; además emiten criterios, opiniones y niveles de satisfacción, más bien, negativos sobre algunos de los indicadores establecidos en el conjunto de los métodos aplicados.

Teniendo en cuenta los referentes que sustentan teóricamente esta investigación, así como los resultados del diagnóstico, el autor considera que la solución más conveniente y factible al problema científico es la aplicación de acciones educativas.

Las acciones educativas constituyen una vía rápida para lograr cambios e identificar en corto tiempo los resultados formativos que se pueden lograr en los sujetos, desde la integridad y la complejidad de la percepción de riesgo como un todo, a partir de las relaciones internas que están presentes en ese proceso desde el punto de vista cognitivo, afectivo, volitivo y social.

Las acciones educativas que se proponen se insertan en el marco de las propias actividades de promoción y educación para la salud que se desarrollan en la atención primaria de salud, enfocadas, fundamentalmente, a la percepción de riesgo del CCU. Son acciones que van a contribuir a incrementar los conocimientos de las adolescentes sobre esta enfermedad, a elevar su interés por conocer más sobre la misma y a reflexionar sobre modos de actuación que puedan ayudar a su prevención

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

ACCIÓN 1: Desarrollar una conferencia sobre a las siguientes definiciones: riesgo, factor de riesgo y prevención.

Objetivos:

1. Definir los conceptos de riesgo, factor de riesgo y prevención.
2. Elaborar en conjunto ejemplos de riesgo, factor de riesgo y prevención.

Métodos: Explicativo, discusión-confrontación

Técnica: Lluvia de ideas

Tiempo: 30 minutos

Proceder: Se divide el grupo en tres subgrupos: el primero elabora lo que conoce como prevención, el segundo lo que entiende por riesgo y el tercero lo que conoce por factor de riesgo.

Se trabajan los conceptos:

Prevención: Acciones específicas que pueden evitar la aparición de alteraciones de la salud o complicaciones de dichas alteraciones. El objetivo de la prevención es la ausencia de la enfermedad.

Riesgo: Conjunto de condiciones anormales que pudieran producir un efecto dañino sobre el individuo y generar daños de diferente magnitud.

Factor de riesgo: Existencia de ciertos hábitos, rasgos, o características, asociados con un incremento de la susceptibilidad que pueda medirse, para que se desarrolle una enfermedad en su forma prematura.

Una vez finalizado, se sistematizan todos los elementos relacionados con estos tres conceptos. Luego se formula la siguiente pregunta al grupo:

Enumere otros ejemplos sobre factor de riesgo. Argumente con el grupo y exponga elementos que hacen más susceptible a la mujer, especificando la posibilidad de actuar sobre el riesgo y modificarlo.

ACCIÓN 2: Dirigir un video debate sobre lo que es el cáncer de cuello uterino y cuáles son sus síntomas

Objetivos:

1. Definir el CCU.
2. Identificar los principales síntomas.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

Método: Discusión dirigida

Tiempo: 1 hora

Proceder: Se divide el grupo en dos: el primero que elabore lo que conoce sobre CCU y el segundo los síntomas. Se generan los elementos que les permitan confeccionar, interiorizar, la complejidad de estos temas mediante la conversación heurística con sus ideas, juicios y con dificultades concretas que estimulen el razonamiento del grupo. Una vez elaborado el concepto y reunidos los principales síntomas, se realiza un resumen en correspondencia con todo lo debatido y se formulan las siguientes preguntas:

¿Qué parte del sistema genital femenino es el primero en afectarse con la enfermedad? ¿Cuáles son los síntomas principales?

ACCIÓN 3: Realizar un taller sobre los factores de riesgos de las enfermedades del cuello uterino en las adolescentes.

Objetivos:

1. Explicar en qué consiste este tipo de enfermedad, su situación actual en el mundo, Ecuador y en la provincia Chimborazo.
2. Lograr la comprensión de los principales factores de riesgo y las formas de prevención de estas enfermedades.

Explicar los síntomas más frecuentes, así como las complicaciones que pueden provocar. Método: Diálogo

Proceder: Se realiza la presentación con un tono de voz clara y de forma amena. Posteriormente, se le da la palabra a las participantes, para que expresen sus impresiones sobre este tipo de neoplasia y cómo prevenirla, al propiciar la integración grupal, y seguidamente, desde una lluvia de ideas se elaboran los procedimientos necesarios para el buen funcionamiento del taller, se anotan en papelógrafos por el técnico de atención primaria de salud para someterlos a discusión. Finalmente, se establecen las normas que funcionan durante todas las sesiones del taller.

El diagnóstico inicial se considera incompleto sin una evaluación final que permita comparar el estado de los sujetos en ambas etapas y valorar las transformaciones

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

ocurridas como efectos de la propuesta de cambio aplicada. Los resultados del estado final de la percepción de riesgo atendiendo a las dimensiones e indicadores se exponen en su proyección individual y grupal. Para la evaluación final, los resultados se nutren, también, de la información obtenida durante la etapa de ejecución donde se realizan los controles parciales tal como se dice anteriormente. Para recopilar los datos que se necesitan sobre los indicadores establecidos se vuelven a repetir los métodos utilizados en el diagnóstico inicial, por ello se obvian aquellos detalles de cómo se aplican.

La valoración integral de los indicadores definidos en las tres dimensiones, permite apreciar que el pronóstico inicial se cumple, pues se logran los cambios de niveles y la evolución de todos los sujetos de investigación. Ninguno se ubica en el nivel bajo y solo el 3,3% se sitúan en el nivel medio, pero evoluciona cualitativamente; la mayoría el 96,6% se colocan en el nivel alto. El proceso de evolución transcurre de manera satisfactoria, pues el 50% de las adolescentes del nivel bajo al inicio pasan al nivel alto y de los de nivel medio pasan al alto para un 46,6%.

CONCLUSIONES

Los resultados confirman que la mayoría de las adolescentes tienen muy bajo nivel de la percepción de riesgo hacia el cáncer cervicouterino, lo cual se revela en los escasos conocimientos que tienen, el poco interés por aprender sobre esta enfermedad y algunas manifestaciones que denotan un comportamiento negativo ante la posibilidad de prevenir la enfermedad.

Las acciones educativas constituyen una propuesta novedosa para el tratamiento de la percepción de riesgo del cáncer cervicouterino, tanto por el contenido como la manera de concebirlas. Se combinan diferentes formas de organizar las acciones como el taller, videodebate con atractivos productos digitales.

La evaluación realizada en la etapa final permite constatar cambios positivos en el nivel de percepción de riesgo hacia el cáncer cervicouterino de las adolescentes de la muestra, al comprobar que tienen mayor dominio de conocimientos en cuanto al concepto, síntomas, factores de riesgo, consecuencias, situación mundial y en

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

Ecuador; por otra parte, se perciben mejoras en algunas actitudes que exteriorizan un modo de actuación dispuestas a prevenir la enfermedad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ministerio de Salud Pública (MSP). (2013). *Manual del Modelo de Atención Integral de Salud (MAIS)*. Recuperado de http://instituciones.msp.gob.ec/images/Documentos/subse_gobernanza/manu_al_mais_2013_modificado.pdf.

Ministerio de Salud Pública (MSP). (2017). *Plan Nacional de Salud Sexual y Salud Reproductiva 2017 - 2021*. Recuperado de www.salud.gob.ec/wp-content/./04/PLAN-NACIONAL-DE-SS-Y-SR-2017-2021.pd

Ministerio de Salud Pública del Ecuador (MSP). (2019). *Educación y comunicación para la promoción de la salud. Manual*. 201. Subsecretaría Nacional de Promoción de la Salud e Igualdad Quito, Ecuador. Dirección de Promoción de la Salud Quito, Ecuador.

Organización Mundial de la Salud (OMS, 2018). Epidemiología y promoción de salud. *Boletines WHO*. Ginebra, Suiza: Editorial de la Organización Mundial de la Salud (OMS).

Organización Mundial de la Salud (OMS). (6-12 de septiembre de 1978). *Declaración de Alma Ata. Primera Conferencia Internacional sobre Atención Primaria de Salud en Alma-Ata*, Kazajistán, URSS,

Organización Mundial de la Salud (OMS). (1988). *Declaración de Adelaida sobre la Salud en Todas las Políticas*.4 Adelaida, Australia: Government of South Australia.

Organización Mundial de la Salud (OMS). (1998). *Declaración de Yakarta sobre la Promoción de la Salud en el Siglo XXI*. 4. Conferencia Internacional sobre la Promoción la Salud. 11. Yakarta, Indonesia.

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2009). *La llamada a la acción de Nairobi para cerrar de implementación en promoción de la salud*. 7. Conferencia Mundial de Promoción de la Salud, 9. Nairobi, Kenia.

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2015a). *Preventing leading causes of premature death, disease and disability*. Recuperado de http://www.who.int/school_youth_health/

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2015b). *Cáncer. Nota descriptiva N°297II*. Recuperado de <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs297/es/index.html>

Organización Panamericana de la Salud (OPS). (2013). *Prevención y control integrales del cáncer cervicouterino: un futuro más saludable para niñas y mujeres*. Recuperado de

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

http://www.paho.org/hq/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=22013&Itemid=270&lang=en

Orquera E. A. (Junio 2015 a Junio 2016). Calidad del Programa de Detección Oportuna del Cáncer Cervicouterino, Centro de Salud Cevallos, Tungurahua. *Enfermería Investiga*, 1(4). Recuperado de <http://www.repositorio.uta.edu.ec>

Reyes Y. I., Sanabria J.G. & Marrero R. (septiembre-octubre 2014). Incidencia y mortalidad por cáncer cervicouterino. *Revista Ciencias Médicas* 18(5):753-766. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1561-31942014000500005&lng=es

Sanabria G. (2007). El debate en torno a la Promoción de Salud y la Educación para la Salud. *Revista Cubana Salud Pública*, 33(2), La Habana, Cuba.

Sanabria G., Rodríguez A. & Rojo N. (2012). *Promoción y educación para la salud sexual y reproductiva. Conceptos básicos y estudio de casos*. La Habana, Cuba. Recuperado de <http://www.revsaludpublica.sld.cu>

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

Fecha de presentación: 7/01/2021 Fecha de aceptación: 18/01/2021 Fecha de publicación: 10/05/2021

¿Cómo citar este artículo?

Díaz Llererna, M., Rodríguez Capote, A., & Pérez Macías, A. A. (mayo-agosto, 2021). Reflexiones sobre gestión de los servicios de tecnología de la información. *Revista Márgenes*, 9(2), 122-137. Recuperado de <http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes/issue/view/184>

TÍTULO: REFLEXIONES SOBRE GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

TITLE: REFLECTIONS ON THE INFORMATION TECHNOLOGY SERVICES MANAGEMENT

Autores: Ing. Michel Díaz-Llerena¹, Ing. Abelardo Rodríguez-Capote², Lic. Ariannis Alberto Pérez-Macías³

¹ Ingeniero Informático, Director Unidad Empresarial de Base Aplicaciones de Redes Sancti Spíritus, Cuba, ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7029-5874>, Correo electrónico: mdiazl@atiss.une.cu, micha2013d@gmail.com

² Ingeniero Agronomo. Director Unidad Empresarial de Base Gases Sancti Spíritus, Cuba, ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2009-6009>, Correo electrónico: abelardo@ssp.gases.co.cu

³ Licenciado en Educación, Especialidad Informática. Empresa Integral de Servicio Automotor Sancti Spíritus. Correo electrónico: osmar@eisass.co.cu. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4914-4158>

RESUMEN

El artículo tiene como objetivo socializar reflexiones sobre la gestión de servicios de Tecnologías de la Información (TI), particularizando en el sector empresarial cubano. Se analizaron los procesos componentes y su correspondencia con las necesidades de las entidades; dentro de los estándares y metodologías para la gestión de servicios de TI: la Biblioteca de Infraestructura en su versión 3 y la ISO/IEC 20000-1: 2011 se consideran los más eficaces por su especialización y los beneficios demostrados que aportan en las organizaciones prestadoras de servicios. El análisis del estado de la práctica en el contexto cubano demuestra la necesidad de elevar el uso de estándares y metodologías que permita la mejora de la gestión de servicios en los proveedores de servicios y departamentos especializados en Tecnologías de la Información.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

Palabras clave: gestión; gestión de servicios de tecnologías de la información.

ABSTRACT

The article aimed to share reflections on the Information Technology (IT) services management, specifically, in the Cuban business sector. The encompassing processes and their correspondence with the entities' needs were analyzed. The IT Infrastructure Library version 3 and ISO\IEC 20000-1:2011 are deemed the most effective standards and methodologies for IT service management due to their specialization and the proven benefits to service-providing organizations. An analysis of the real implementation of the research's topic in the Cuban context demonstrates the need to increase the use of standards and methodologies that allow to improve the IT service management in IT service providers and IT- specialized departments.

Keywords: management, information technology services management.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la información y la tecnología subyacente a esta, constituyen una ventaja competitiva de las organizaciones exitosas; las Tecnologías de la Información (TI) contribuyen indudablemente a agregar valor a los procesos de negocio de una organización, evidenciado en el incremento de ventas, mejora en el servicio al cliente, aumento en productividad, reducción de costos y mejor eficiencia en el manejo de los recursos económicos.

Al respecto, Müller Carrazana & Vilalta Alonso (2020) consideran que:

Las TI están creando una nueva organización mundial, estableciendo un reciente orden económico y social caracterizado por el conocimiento, la creatividad y el capital intelectual y enfatizan que: son un elemento imprescindible que permiten a las empresas la gestión más eficiente de sus procesos. Con el avance de las TI, las organizaciones reconocen cada vez más la necesidad de realizar el diagnóstico de sus procesos, como vía para registrar la situación de la organización en un momento dado y determinar sus problemas y oportunidades de mejora. (2020, p. 50)

Ante el fenómeno de la globalización, las empresas han asumido que el uso de tecnología pasa a formar parte integral de sus modelos de negocio. El común

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

denominador de esta necesidad es el mejoramiento, lo que implica automatización y eficiencia en los procesos tanto internos como externos, lo cual se logra con un manejo adecuado de tecnología en consonancia con los objetivos operativos derivados de los servicios de negocio.

Observando el orden en que se presentan las necesidades, se puede manifestar que las empresas primero buscan mejorar sus procesos internos para lograr la satisfacción de sus clientes internos y externos, así como establecer fuertes alianzas estratégicas con sus proveedores. En tal sentido, las organizaciones reconocen que la calidad en los servicios y productos ofrecidos es una condición básica para permanecer en el mercado, por lo que es relevante la importancia de conocer lo que los clientes perciben de los servicios y productos brindados como punto inicial para corregir desvíos y alcanzar ventajas competitivas.

No obstante, un elemento crítico para el éxito y la supervivencia de las empresas es la gestión efectiva de las TI y los servicios de TI que soportan los negocios. Por tal razón, las organizaciones proveedoras de servicios de TI necesitan disponer de una gestión efectiva para cumplir con las demandas de sus clientes.

En la última década se hicieron estudios reveladores de que solamente un número reducido de empresas en todo el mundo gestionan los servicios de TI como herramienta para brindar servicios de TI con una calidad aceptable de acuerdo con los requerimientos y necesidades de sus clientes. (Information of Tegnology Governance Institute (ITGI), 2009, Marnewick and Labuschagne, 2011, ITGI por sus siglas en inglés, (2011). Ante esta situación, en Cuba es decisivo el papel del Estado para alcanzar un desarrollo en la industria de las TI y su inserción en el mercado mundial con productos y servicios de calidad, lo cual está refrendado en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Partido Comunista de Cuba (PCC, 2017). Específicamente, en el Lineamiento No. 108, se puede encontrar “la voluntad de gradualmente avanzar en el desarrollo de la industria de aplicaciones, servicios informáticos, infraestructura de telecomunicaciones y en el proceso de informatización de la sociedad, según lo permita las posibilidades económicas” (PCC, 2017, p. 19).

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

Por todo lo fundamentado anteriormente, se establece como propósito socializar reflexiones sobre la gestión de servicios de tecnologías de la información y su necesidad, particularizando en el sector empresarial cubano.

DESARROLLO

Servicio de tecnologías de la información (TI)

En pleno siglo XXI es incuestionable que las empresas son cada día más dependientes de las tecnologías de la información como soporte de sus procesos de negocios. El desarrollo de capacidades relacionadas con la identificación, jerarquización, discriminación y contextualización de la información, hace necesario el estudio y comprensión de las tecnologías de la información y cuáles son sus principales características e impactos en la sociedad actual.

Planificar casi cualquier negocio en el siglo XXI, exige comprender cómo las tecnologías de la información (entre otras) pueden influir y posibilitar el negocio. Cualquier organización que no tiene en cuenta las TI como parte de su planificación estratégica y operacional muy posiblemente perderá oportunidades y podrá ser vencida por sus competidores. (García Peñalvo, 2018).

Atendiendo a ello, en el presente trabajo se toma como referencia la definición sobre tecnologías de la información ofrecida por el Instituto de Gobierno de Tecnologías de la Información (ITGI, 2007) que las define como la integración y convergencia de la computación microelectrónica, las telecomunicaciones y la técnica para el procesamiento de datos. Sus principales componentes son: el factor humano, los contenidos de la información, el equipamiento, la infraestructura material, el software y los mecanismos de intercambio electrónico de información, los elementos de política y regulaciones y los recursos financieros. A partir de lo anterior es necesario establecer qué es un servicio de Tecnologías de la Información. Al respecto se reconoce que son un conjunto de funcionalidades, basadas en recursos de Tecnologías de la Información, que la organización ofrece a sus clientes para llevar a cabo cada una de las funciones del negocio. Aquí se observa el papel esencial del proveedor de servicios de las Tecnologías de la Información, los que deben ser de

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

calidad para garantizar los requisitos y expectativas en todo momento. (De la Cruz & Mauricio, 2014).

A partir de estos criterios se puede concluir, que un servicio de tecnologías de la información está constituido por un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de los clientes, a quienes se entrega bienes informáticos, potenciando el valor de estos y reduciendo el costo y riesgo asociados al sistema. Coincide con la definición anterior la ISO (2011) y agrega que los servicios de Tecnologías de la Información son generalmente intangibles y que también pueden ser entregados a un proveedor de servicios por otro proveedor, un grupo interior o un cliente que actúa como un proveedor.

Las definiciones anteriores introducen la disminución de los riesgos asociados a Tecnologías de la Información, así como la entrega de valor a los clientes con el fin de cumplir sus necesidades y expectativas sin excluir a los propios proveedores de servicios de Tecnologías de la Información. A partir de ello es importante ponderar la utilidad y garantía de los servicios Tecnologías de la Información, que está relacionada con el servicio en sí, suministrado por una combinación de personas, procesos y tecnologías; mientras que la garantía está asociada a la seguridad de que el servicio será ejecutado o prestado dentro de los niveles de calidad esperados para los clientes.

De acuerdo con la ISO (2011) un cliente de servicios de Tecnologías de la Información es aquella organización o parte de esta que recibe uno o varios servicios de Tecnologías de la Información. De manera general se puede señalar que los clientes de este tipo de servicios pueden ser una persona o una entidad externa o interna; los usuarios responsables del uso de los servicios de Tecnologías de la Información para el cumplimiento de los objetivos previstos en el plan estratégico.

Otro concepto importante es el de proveedor de servicios de Tecnologías de la Información, que es una organización o parte de esta que gestiona y brinda uno o varios servicios de Tecnologías de la Información (ISO, 2011). Los autores del presente trabajo consideran que un proveedor de servicios de Tecnologías de la

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

Información es una persona jurídica o parte de esta que gestiona y acuerda con los clientes para suministrarle uno o varios servicios de Tecnologías de la Información, tales como: servicios de telecomunicaciones y de distribución de programas, servicios de acceso en línea, asesoría profesional, servicios de hosting y provisión de servicios de infraestructura, servicios de administración de red e infraestructura, servicios de soporte técnico, servicios de transformación de información y documentos, publicación y aplicación de software, proyectos de tecnologías de la información.

Gestión de Servicios de Tecnologías de la Información (TI)

En la ciencia administrativa se reconoce que la gestión es la acción y efecto de realizar tareas con el cuidado, esfuerzo y eficacia que conducen a una finalidad. (Koontz & Weirich, 2008). En cualquier tipo de organización, esta finalidad esta estrechamente relacionada con la consecución de sus metas por medio de productos y servicios de calidad, que satisfaga las expectativas, necesidades e interes de las partes interesadas.

Atendiendo a lo anterior, el interés que la calidad del servicio ha despertado en las organizaciones proveedoras de servicios de TI, ha propiciado el nacimiento de una nueva disciplina, la Gestión de Servicios de TI, cuyo objetivo esencial está relacionado con el desarrollo de sus productos y/o servicios, así como garantizar una relación dinámica y proactiva con los clientes internos y externos, a los cuales se les proveerá de servicios de valor, de calidad, acorde a los requerimientos de los objetivos estratégicos de la organización.

“Explícitamente se reconoce que la Gestión de Servicios TI es la disciplina que se centra en la gestión de las personas, procesos y tecnologías que colaboran para asegurar la calidad de los servicios TI”. (Quezada-Sarmiento, et al, 2018, p. 173). Teniendo esto presente,” la diferencia entre el éxito y el fracaso, no depende mucho de las características de empresa, sino de la habilidad de los administradores de tener en cuenta las Tecnologías de la Información en sus estrategias” (Dhiya Wazzan, 2018, p. 18).

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

En la literatura se refleja que “cuando los servicios se consideran desde la perspectiva del cliente, entonces se trata de contactos relativos a la prestación y soporte de servicio. Cuando este se relaciona desde la perspectiva del proveedor, entonces se trata de gestión de servicios” (Quezada-Sarmiento, et al 2018, p. 170).

Kempter & Kempter (2016) refieren que “La gestión de servicios Tecnologías de la Información es llevada a cabo por proveedores de servicios de TI mediante la combinación adecuada de personas, procesos y tecnología de la información”. Los autores Quezada-Sarmiento, R. et al, (2018) señalan que los principales objetivos de esta disciplina son: “alinear los servicios Tecnologías de la Información con las expectativas actuales y futuras de la empresa y sus clientes, garantizar y mejorar la calidad de los servicios y reducir su coste” (p. 173).

Atendiendo a ello se deduce que cuando se asocia el término calidad a la gestión de servicios de Tecnologías de la Información emerge el criterio referente a las acciones o tareas que realizan un conjunto de personas, procesos y tecnologías en función de asegurar la calidad de los servicios Tecnologías de la Información, con arreglo a unos niveles de servicio acordados previamente con el cliente.

Aquí resalta la importancia del conjunto de requisitos (expectativas, necesidades e intereses) que establecen los clientes para este tipo de servicios y que deben ser cumplidos por el sistema, unidades componentes o procesos de la organización. Por tal razón, la gestión de servicios de Tecnologías de la Información basada en procesos juega un papel esencial en el entendimiento entre los objetivos del negocio y las necesidades de los clientes internos y externos (cliente final). (Dulanto Ramírez & Palomino Vidal, 2014).

Al respecto, se considera que la gestión estratégica de los servicios Tecnologías de la Información tiene como principal finalidad convertir a los servicios tecnológicos, en un activo estratégico alineando los objetivos de la organización como aporte a los objetivos institucionales, en atención a las necesidades demandadas por los clientes internos (López Armendáriz, 2017).

De manera general se puede afirmar que una correcta gestión de este servicio requerirá: conocer las necesidades del cliente; estimar la capacidad y recursos

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

necesarios para la prestación del servicio; establecer los niveles de calidad del servicio; supervisar la prestación del servicio (mantener el proceso bajo control) y establecer mecanismos de mejora y evolución del servicio.

Ciclo de vida de la gestión de servicios Tecnologías de la Información.

Al respecto es importante conocer cada proceso o subproceso que conforman el ciclo de vida de la gestión de servicios de Tecnologías de la Información. Quezada-Sarmiento, et al. (2018) hacen una descripción de los mismos como se refleja a continuación:

Estrategia del Servicio. En esta fase se presenta el cómo alinear los servicios proporcionados por Tecnologías de la Información a los objetivos estratégicos del negocio. Los requerimientos del servicio son identificados y estipulados dentro del Paquete del Nivel del Servicio (SLP) en un conjunto definido de resultados a entregar al negocio, estableciendo además su validez financiera y generando las bases para su diseño, transición y operación. Aquí se expone el cómo transformar la Gestión del Servicio en un activo estratégico.

Diseño del Servicio. Aquí se diseñan y desarrollan los servicios, los procesos y las capacidades de la Gestión del Servicio a fin de asegurar el cumplimiento del valor establecido como parte de la estrategia. Se utilizan los principios y métodos de diseño para convertir objetivos estratégicos en planes tácticos que garanticen y mejoren los niveles de disponibilidad, capacidad, seguridad y continuidad de todos los servicios.

Transición de Servicios. Es en esta fase en donde se desarrollan y mejoran las capacidades para la transición de nuevos servicios y/o cambios a los ya existentes, asegurando los requerimientos de la estrategia de servicio. Es una guía para gestionar la complejidad relacionada con los cambios a servicios y gestión de procesos de servicios, previniendo consecuencias indeseables, como fallas e interrupciones.

Operación del Servicio. Esta fase demuestra cómo se puede alcanzar la efectividad y eficiencia en la entrega y soporte de servicios para asegurar valor tanto al cliente como al proveedor del servicio. La Operación del Servicio

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

es donde los planes, diseños y optimizaciones son ejecutados y medidos. Desde el punto de vista del cliente, la Operación del Servicio es donde realmente se aprecia el valor del servicio.

Mejora Continua del Servicio. Se preocupa de crear y mantener el valor para el cliente a través de un mejor diseño, introducción y operación de los servicios, asociando esfuerzos de mejora y resultados con la Estrategia, Diseño, Transición y Operación del Servicio, identificando las oportunidades para mejorar las debilidades o fallas dentro de cualquiera de éstas etapas. (p. 173)

Estado actual de la gestión de servicios Tecnologías de la Información en el contexto internacional y nacional.

La gobernabilidad de las Tecnologías de la Información se ha convertido en un tema importante, debido al impacto del mismo sobre las organizaciones. A nivel mundial Estados Unidos y Reino Unido marchan a la vanguardia ya que un porcentaje elevado de sus organizaciones están inmersas en el proceso de implementación de buenas prácticas de gobierno de Tecnologías de la Información. Le siguen por orden Europa, Asia y América Latina, donde destacan países como Chile, Colombia y Perú.

En cuanto al protagonismo asociado al desarrollo y disponibilidad de las nuevas tecnologías los países desarrollados continúan llevando el liderazgo. En este sentido las empresas y los proveedores de hardware y software, de infraestructura y de Internet están dominando la industria de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), alcanzando los mayores lugares en los rankings empresariales Microsoft e IBM 2013. (González Vidal, 2014).

En los países desarrollados, la gestión de servicios de Tecnologías de la Información ha tenido un rol importante en facilitar una dinámica de profundas transformaciones económicas, las que se han expresado en un aumento de la productividad, siendo muy significativo el avance de las economías basadas en los servicios, con un rol cada vez más protagónico del conocimiento.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

Los esfuerzos latinoamericanos por fundar una sociedad de la información y el conocimiento, con más énfasis en el nuevo milenio, se han circunscrito en ocasiones a la retórica alimentada por y sincronizada con las declaraciones cíclicas de diversos organismos internacionales que continúan entendiendo la tecnología mediante una mirada instrumental, sin comprender cómo la ciudadanía experimenta y reinterpreta los dispositivos y las interfaces en la construcción individual-social de nuevas realidades y experiencias de vida.

El papel decisivo del Estado cubano por alcanzar un desarrollo en la industria de las Tecnologías de la Información y su inserción en el mercado mundial con productos y servicios están definidos en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Específicamente, en el Lineamiento No. 108 se puede encontrar “la voluntad de gradualmente avanzar en el desarrollo de la industria de aplicaciones, servicios informáticos, infraestructura de telecomunicaciones y en el proceso de informatización de la sociedad, según lo permita las posibilidades económicas” (PCC, 2017, p.19). Además, en el Lineamiento No. 100 se expresa “la necesidad de reordenar las entidades de ciencia, tecnología e innovación que están en función de la producción y los servicios hacia su transformación en empresas” (PCC, 2017, p. 18).

Sin embargo, en Cuba la situación actual de la mayoría de las empresas que brindan servicios de TI es la implementación de la NC-ISO 9001, la cual especifica los requisitos para un sistema de gestión de calidad de aplicación interna en las organizaciones y centrado en todos los elementos de administración con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de los productos o servicios.

El presente análisis permite señalar que en Cuba, durante los últimos años se ha dado un impulso a la informatización de la sociedad cubana, así como a la autonomía de la empresa estatal socialista, propósitos bien definidos por los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2016- 2021. En este sentido se han establecido seis resoluciones relacionadas con la Empresa Estatal de Aplicaciones y Servicios Informáticos,

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

publicadas en la Gaceta Oficial Ordinaria No. 42, del 24 de junio de 2020, las cuales definen y regulan un nuevo modelo de gestión, que implementarán paulatinamente las 22 entidades de esta naturaleza existentes en el país.

Estas normativas persiguen como objetivos:

Incentivar que la empresa estatal de aplicaciones y servicios informáticos exporte, sustituya importaciones y se inserte en encadenamientos productivos con posibilidad de inversión extranjera y que con sus resultados pueda capitalizarse tecnológicamente; flexibilizar la gestión económico-financiera de estas empresas, permitiéndoles con mayor autonomía la distribución de utilidades como salario y contribuir a la retención de la fuerza laboral, así como estimular la actividad de Investigación-Desarrollo e Innovación, la cooperación entre estas empresas, con universidades y centros de investigación; aumentando el desarrollo de aplicaciones y servicios informáticos de producción nacional. (Ramos, 2020, p. 8)

Las Tecnologías de la Información en la UEB Tecnologías de Información y la Automática (ATI) Redes Sancti Spiritus

Como parte del programa de informatización adoptado se han realizado intentos para aplicar modalidades de gobierno electrónico en el país, con pobres resultados hasta la fecha, entre otras causas por no existir una organización adecuada para su sostenibilidad, insuficiente gestión y organización de la base productiva y normalización de la calidad e inexistencia de un marco jurídico penal, tributario, financiero y comercial que promueva la innovación y la iniciativa creadora, en el sector (González Vidal, 2014).

Por la importancia que representan las Tecnologías de la Información para las organizaciones, en especial para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME), que brindan servicios informáticos, la continua generación de nuevos servicios Tecnologías de la Información ha creado nuevos procesos de negocios y provocado que se propicie una mayor demanda en la gestión de sus operaciones con el objetivo de lograr servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, manteniendo la disponibilidad y fiabilidad.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

De esta manera, una correcta implementación de procedimientos para la gestión de las aplicaciones, la información, la infraestructura y las personas, basados en estándares y alineados con los objetivos globales de la organización es fundamental para alcanzar el éxito.

En correspondencia con esos objetivos se encuentra la norma ISO/IEC 20000 que tiene como base a la Norma Británica BS 15000, la cual desde su publicación se ha convertido en el primer estándar para la Gestión de Servicios Tecnologías de la Información encargándose de proveer un conjunto de requisitos que le permiten garantizar a la empresa la prestación satisfactoria de los servicios y la gestión que se realicen sobre estos, para lograr la satisfacción de los usuarios.

Anteriormente se hizo referencia al proceso de implementación de la NC-ISO 9001 en la mayoría de las empresas que brindan servicios de TI, lo cual permite implementar un Sistema de Gestión de Servicios Tecnologías de la Información (SGSTI), el cual puede ser evaluado y auditado. Justamente, la implementación de un SGSTI otorga la capacidad de probar en el mercado que se trabaja con buenas prácticas y hace más eficiente la gestión de los mismos.

La Unión Eléctrica es un Organismo Superior de Dirección de Empresas con el encargo social de brindar el servicio público de energía eléctrica y para dar cumplimiento con el mismo, agrupa más de cuarenta organizaciones. La misma desde 1996 crea la Dirección de Informática para coordinar las acciones en este entorno y desde 1997 comienza el desarrollo de sistemas informáticos integrales para áreas específicas.

En el 2008 decide la creación de la Empresa de Tecnologías de Información y la Automática (ATI), con el fin de brindar servicios técnicos con garantía de la calidad, en correspondencia con los requisitos de los clientes, involucrando las actividades de informática, automática y comunicaciones. La Unidad Empresarial de Base, Aplicaciones de Redes perteneciente a ATI, comenzó como grupo de desarrollo de aplicaciones en el Sistema Integrado de Gestión de la Distribución (SIGEDI) y en la actualidad tiene la misión de ser la encargada de garantizar el desarrollo, la implantación y la disponibilidad de las aplicaciones informáticas en la Unión

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

Eléctrica, la misma se ha trazado como meta elaborar y ejecutar mediante un sistema integrado de gestión las políticas de desarrollo, instalación y mantenimiento de las aplicaciones informáticas con la fiabilidad y disponibilidad requeridas.

Para llevar a cabo esta tarea se cuenta con un Sistema Integrado de Gestión implantado y certificado, basado en los principios del sistema de gestión de la calidad establecidos en la NC-ISO 9001, (2015). En el mismo se establecen los principios y se incluyen todos los procesos para la gestión de la organización, gestión integrada, negociación con el cliente, realización del servicio, gestión del aseguramiento logístico, gestión de capital humano y gestión económica.

Precisamente, el proceso “Realización del Servicio” define los procedimientos específicos para tener el conocimiento del cómo actuar en la realización de los mismos. El procedimiento de implantación de aplicación es incluido en dicho proceso, está centrado en los aspectos técnicos de la “Metodología de desarrollo de Aplicaciones Informáticas: SCRUM”, y no en las especificaciones del funcionamiento del proceso para lograr la realización del servicio, omitiéndose elementos que constituyen aspectos esenciales.

CONCLUSIONES

- La gestión de servicios de Tecnologías de la Información (TI) está basada en procesos interrelacionados que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de negocio para la satisfacción de los usuarios y asume que este tipo de servicios no puede prescindir de utilidad y garantía como activo para los clientes.
- Los procesos que rigen de forma general la gestión de servicios de TI se deben utilizar en correspondencia con las necesidades de la entidad y de la vía que se utilice para su implementación.
- El análisis del estado de la práctica demuestra la necesidad de elevar el uso de estándares y metodologías que permita la mejora de la gestión de servicios de TI en los proveedores de servicios de Tecnologías de la Información y departamentos especializados en Tecnologías de la Información. En el caso de Cuba se consideran insuficientes los estudios sobre el tema analizado, lo que afecta el conocimiento del mismo en el sector empresarial, aunque se ha

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

reconocido la necesidad de su estudio para influir sobre el mejoramiento de su gestión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- De la Cruz, A. y Mauricio, D. (2014). Una revisión de la Gestión de Servicios de Tecnologías de Información. *Investigación de Sistemas e Informática*, 4 (1), 71 - 80.
- Dhiya Wazzan, A. (2018). Framework for the Strategic Management of Information Technology. *American Journal of Business and Management*, 7 (1), 14 - 43.
- Dulanto Ramírez, R. M. & Palomino Vidal, C. E. (2014). Propuesta de implementación de gestión de servicios de TI en una empresa farinácea. *Sinergia e Innovación*, 2(2), 55-75.
- García Peñalvo, F. J. (marzo de 2018). *Gobierno de las tecnologías de la información*. Grupo de investigación en InterAcción y eLearning (GRIAL). Universidad de Salamanca, España. Recuperado de <https://repositorio.grial.eu/bitstream/grial/1164/4/L4-2018.pdf>
- González Vidal, W. (2014). *Bases para la elaboración de la política integral para el perfeccionamiento de la informatización de la sociedad en Cuba*. Diplomado de Administración Pública, Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno. La Habana, Cuba.
- ISO (2011). *ISO/IEC: 20000-1 Information technology — Service management — Part 1. Service management system requirements*. Switzerland.
- Information of Tegnology Governance Institute (ITGI) (2007). *COBIT 4.1 Control Objectives for Information and related Technology*. En *IT, Governance Institute* (Ed.). EE.UU: ITGI & ISACA.
- Information of Tegnology Governance Institute (ITGI) (2009). *IT Governance Global Status Report*. EE.UU: IT Governance Institute.
- Information of Tegnology Governance Institute (ITGI)(2011). *Global Status Report on the Governance of Enterprise IT*. EE.UU: IT Governance Institute.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

- Kempton, S. & Kempton, A. (2016). *Wiki of Information Technology Infrastructure Library (ITIL)*. Recuperado de http://wiki.es.it-processmaps.com/index.php/Procesos_ITIL
- Koontz, H. y Weirich, H. (2008). *Administración, una perspectiva Global*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
- López Armendáriz, D. N. (2017). Modelo de gestión de los servicios de tecnología de información basado en COBIT, ITIL e ISO/IEC 27000. *Revista Tecnológica ESPOL – RTE*, 30 (1), 51- 69.
- Marnewick, C. & Labuschagne, L. (2011). An investigation into the governance of information technology projects in South Africa. *International Journal of Project Management* 29.
- Ministerio de Justicia. (Junio de 2020). Resoluciones. *Gaceta Oficial de la República de Cuba* (42).
- Müller Carrazana, L. & Vilalta Alonso J. A. (2020). Modelos de referencia para el diseño del proceso de tecnologías de la información. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 4 (1), 49-57.
- NC ISO 9000 (2015). *Sistemas de gestión de la calidad: Fundamentos y vocabulario*. Ginebra, Suiza: Secretaría Central de ISO.
- Partido Comunista de Cuba (PCC) (julio de 2017). Lineamientos de la Política Económica y Social del partido y la Revolución para el período 2016-2021. *Gaceta Oficial*.
- Quezada Sarmiento, R. et al. (2018). Servicio y Gestión de las Tecnologías de la Información en las empresas. *Ciencia UNEMI*, 18 (26), 170 – 175.
- Ramos, G. L. (24 de junio de 2020). Nuevas puertas a la informatización de la sociedad. *Periódico Granma*, p. 8.



Fecha de presentación: 16/11/2020 Fecha de aceptación: 10/02/2020 Fecha de publicación: 10/05/2021

¿Cómo citar este artículo?

Pérez García, O., Hernández García, J. E., & Rodríguez Luis, M. I. (mayo-agosto, 2021). La cultura de la autoevaluación: una mirada a sus fundamentos filosóficos, sociológicos, psicológicos y pedagógicos. *Revista Márgenes*, 9(2), 138-157. Recuperado de <http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes/issue/view/1134>

TÍTULO: LA CULTURA DE AUTOEVALUACIÓN: UNA MIRADA A SUS FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS, SOCIOLÓGICOS, PSICOLÓGICOS Y PEDAGÓGICOS

TITLE: THE CULTURE OF SELF-ASSESSMENT: A LOOK AT ITS PHILOSOPHICAL, SOCIOLOGICAL, PSYCHOLOGICAL AND PEDAGOGICAL FOUNDATIONS

Autores: MSc. Omar Pérez-García¹, Ing. Madanys Idalmis Rodríguez-Luis²

¹ Máster en Dirección. Profesor Auxiliar. Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, Departamento de Calidad, Sancti Spíritus, Cuba. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1680-6933>. Correo electrónico: omarp@uniss.edu.cu

² Ingeniera en Control Automático. Profesora Asistente. Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, Departamento de Contabilidad, Costo y Auditoría, Sancti Spíritus, Cuba. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7604-4737> Correo electrónico: madanys.rodriguez.alinet.cu

RESUMEN

En el artículo se expone una breve sistematización de fundamentos filosóficos, sociológicos, psicológicos y pedagógicos de la cultura de autoevaluación y se reflexiona sobre la interrelación entre el proceso de autoevaluación y el proceso de aseguramiento de la calidad en instituciones de educación superior. Garantizar la calidad de las instituciones de educación superior y los estudios superiores constituye una política educativa esencial para el desarrollo socio-económico de cualquier nación. Es por ello que el fomento de una cultura de autoevaluación de la calidad deberá sustentarse en la participación consciente de todos los interesados, asumiendo que es una tarea que exige determinar pautas de auto-evaluación interna y la posterior evaluación externa, como fuentes inagotables de conocimiento y transformación de las universidades y de la práctica educativa, en la medida que se hace una búsqueda de buenas prácticas y las condiciones en que puede mejorar

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

continuamente la institución educativa. Su desarrollo debe ser considerado como una estrategia de cambio y, en consecuencia, debe estar rigurosamente alineada con el logro de las metas estratégicas de la organización (institución educativa, área específica, programa académico) y los procesos que en su interior tienen lugar, así como con la cultura organizacional existente. Además, no se debe obviar que esta cultura evaluativa es construida por cada actor en lo individual y en lo colectivo, a través de interpretaciones de situaciones específicas y a través de su comportamiento y que está influida por el significado y sentido que cada agente participante le da a su acción de trabajo.

Palabras clave: calidad; cultura; cultura de autoevaluación; evaluación.

ABSTRACT

The article presents a brief systematization of the philosophical, sociological, psychological and pedagogical foundations of the culture of self-assessment and reflects on the interrelation between the processes of self-assessment and the quality assurance in higher education institutions. The latter represents an essential educational policy for the socio-economic development of any nation. Therefore, promoting a self-assessment culture of quality should be based on the conscious participation of all the parties involved since it is a task that requires both determining internal self-assessment guidelines and the subsequent external assessment, as inexhaustible sources of either knowledge or transformations in the universities and the educational practice. In line with this process, good practices and constant improving conditions of the educational institution must be pursued. The development of the self-assessment culture must be considered as a change strategy and, consequently, it must be rigorously aligned with the achievement of the organization's strategic goals (educational institution, specific area, academic program) as well as with the organization's internal processes and with the existing organizational culture. Furthermore, two facts cannot be overlooked: self-assessment culture is built by each actor individually and collectively, through interpretations of specific situations and through their behavior and it is influenced by the meaning and sense that each participating agent attributes to their work action.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

Keywords: quality; culture; assessment; culture of self-assessment.

INTRODUCCIÓN

En distintos foros internacionales se ha reconocido la significación e importancia de desarrollar acciones dirigidas a la garantía de la calidad de los estudios superiores, por su condición de fuerza primordial para la construcción de sociedades del conocimiento, integradoras y diversas y para fomentar la investigación, la innovación, la creatividad y el desarrollo.

Lo anterior es un gran desafío de la emergente sociedad del conocimiento y se considera que la adopción de sistemas de gestión de la calidad en las universidades, es una decisión de carácter estratégico que tiene por objetivo, optimizar los indicadores de desempeño frente a una realidad educativa en todo el ámbito nacional e internacional (Hernández, Martínez & Rodríguez, 2017). El movimiento hacia la calidad es un fenómeno mundial que adquiere cada vez mayor relevancia por su influencia en todas las esferas de la vida humana. La calidad es hoy, una herramienta universalmente valorada que garantiza no solo a clientes sino a todas las partes interesadas en los procesos, unos niveles de desempeño y optimización que brindan confianza y seguridad; indistintamente del objeto social de las organizaciones (Hernández, Martínez & Rodríguez, 2017).

En Cuba la atención priorizada al proceso de evaluar la calidad, constituye un rasgo caracterizador de nuestro proyecto político, la que a pesar de las adversas condiciones económicas actuales, lejos de sufrir deterioro, experimenta un denodado impulso con ambiciosos y esperanzadores planes de desarrollo. Los procesos de autoevaluación, evaluación externa, la acreditación y su certificación se consideran como procesos de indagación y equilibrio rigurosos, sustentados siempre en discusiones abiertas, sosteniendo que no en todas las ocasiones se encuentran respuestas definitivas a las cuestiones o problemas planteados. (Addine Fernández, Forrellat Barrios, Ascuy Morales & Monzón Bruguera, 2018, p. 273)

A partir de ello la garantía de calidad, como política educativa, debe contar con la participación de todos los interesados, asumiendo que es una tarea que exige la

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

implantación de sistemas para garantizar la calidad, las pautas de evaluación interna y externa, así como el fomento de una cultura de calidad en las instituciones, como fuente inagotable de conocimiento y transformación de la educación superior.

La revisión de la literatura científica en los ámbitos internacional y nacional muestra la existencia de numerosos resultados investigativos (Vigo et al., 2014; Peña Chamorro, Almuiñas Rivero & Galarza López, 2018; González Reyes, Sánchez Valdés & Martínez Páez, 2020; Flórez Nisperuza & Hoyos Merlano, 2020), que consideran que la calidad es relativa, multifuncional y que la evaluación de la calidad es una herramienta de transformación de las universidades y de la práctica educativa, en la medida que se hace una búsqueda de buenas prácticas y las condiciones en que puede rendir mejor la institución educativa.

Los estudios también reflejan que la acreditación institucional implica el reconocimiento público de la calidad y comienza con una fase de autoevaluación institucional, que se sintetiza en un informe escrito que describe los fines, fortalezas, debilidades (falencias) y planes de mejora de la institución interesada. Lo anterior significa que el mejoramiento de la calidad de la institución es un proceso largo que está influido por la voluntad y capacidad de estas para mejorar, no una consecuencia mecánica del sistema de evaluación.

En el “Reglamento de la educación de posgrado de la República de Cuba”, específicamente en los artículos 84 y 85, se hace referencia a la necesidad de someterse a procesos de autoevaluación y evaluación externa (ambos procesos se realizan periódicamente) para mostrar evidencias de la calidad alcanzada por un programa de posgrado, así como los resultados de las acciones de perfeccionamiento y mejora continua. Se aclara que los miembros del claustro de cualquier programa de posgrado desarrollan la autoevaluación, que es un proceso participativo, transparente, reflexivo y ético; su objetivo es identificar las fortalezas y debilidades del programa ejecutado, las cuales son reflejadas en un informe escrito, con el fin de elaborar un plan de acciones para el mejoramiento y la elevación de la cultura de la calidad (Ministerio de Educación Superior [MES] 2019).

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

Por tanto, la autoevaluación y el mejoramiento de la calidad exigen la participación protagónica de toda la comunidad universitaria, una actitud positiva y activa, sin caer en la autocomplacencia, o en la engañosa creencia de que todo el quehacer universitario es igualmente bueno; una cultura de evaluación que garantice que las evaluaciones realizadas en las IES permitan dinamizarlas y transformarlas, con el fin de evitar el deterioro y la entropía del sistema y no una simple costumbre o proceso sin consecuencias, que asuma el hecho evaluatorio como una oportunidad y no como una amenaza o algo de carácter punitivo, fiscalizador y controlador.

Autores españoles refieren en sus estudios que la evaluación de la cultura de calidad es una forma de evaluar la calidad de una organización, que el logro de buenos resultados para la institución educativa está relacionado con el establecimiento de qué es lo que se entiende por buenos resultados y cuál es el costo que se está dispuesto a asumir para poder alcanzarlos; considerando que la primera tarea es el establecimiento de objetivos y la segunda el método aplicado para alcanzarlos. Además, consideran que la evaluación de la calidad de un sistema universitario debe ser concebida entre las estrategias de cambio planificado (Gryna, Chua & Defeo, 2007).

Las indagaciones científicas realizadas por los autores y su experiencia profesional en los últimos diez años le permiten resumir las siguientes ideas: el proceso de evaluación de la calidad de la Educación Superior muestra limitaciones en tanto la autoevaluación está aún alejada de ser concebida por todos los integrantes de la comunidad universitaria como elemento dinamizador del auto-aprendizaje organizacional y auto-perfeccionamiento profesional para garantizar la gestión y evaluación de la calidad, así como la mejora continua de la calidad de la institución y sus respectivos programas académicos; no existe claridad en relación a que el mejoramiento de una institución o programa académico es la expresión de la cultura de autoevaluación, como estrategia de valoración y método de trabajo de carácter reflexivo, participativo, continuo, permanente, científico; la evaluación se concibe de modo formal y finalista, lo que propicia inestabilidad en el reconocimiento y la visibilidad de los resultados de la Universidad de Sancti Spíritus (Uniss) a nivel

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

nacional e internacional; insuficiente calidad de la información para la toma de decisiones (cantidad, confiabilidad, objetividad, oportunidad); insuficiente sistematicidad en el seguimiento a los planes de mejora; la autoevaluación aún no es totalmente percibida por todos los agentes formadores como un proceso natural que se inserta en la dinámica del quehacer diario de la práctica pedagógica y permite la retroalimentación permanente y toma de decisiones oportunas que favorecen la mejora continua de la calidad de la institución y sus respectivos programas académicos; no se logra masificar la incorporación de los principales actores y decisores al proceso de gestión de la calidad; acumulación de prácticas en el quehacer cotidiano que no añaden valor a los procesos universitarios o que los obstaculizan.

Teniendo en cuenta lo anterior, el objetivo del presente artículo consiste en exponer una sistematización de los fundamentos filosóficos, sociológicos, psicológicos y pedagógicos de la cultura de autoevaluación, así como reflexionar sobre la interrelación entre el proceso de autoevaluación y el proceso de aseguramiento de la calidad en instituciones de Educación Superior.

DESARROLLO

Fundamentos filosóficos de la cultura de autoevaluación

Se debe comenzar planteando que las instituciones educativas son un espacio de encuentro de culturas, una encrucijada que provoca tensiones, restricciones y contrastes en la construcción de significados, donde se relacionan dialécticamente la cultura humana y la cultura científica bajo la forma de culturas específicas: pedagógica, evaluativa, escolar, comunitaria, familiar, etc.- de todos los sujetos que interactúan en la misma, a partir de su apropiación individual de la cultura.

Esta es una de las razones que permiten afirmar que existen significativos vínculos entre cultura– educación. De esta manera, se asume que la cultura y la educación son dos procesos interdependientes, la educación sólo es posible mediante la existencia de la cultura y ésta se conserva por medio de la educación, que implica la permanente transmisión y reconstrucción de la cultura, es decir, asegura la continuidad de la cultura y las estrechas relaciones entre hombre, cultura y

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

educación. De ahí que la cultura no se debe considerar solamente como un bien que debe preservarse, sino un recurso que debe difundirse.

A pesar de ello es importante señalar que el concepto cultura fue muy poco hurgado o trabajado a mediados del siglo XIX por filósofos e historiadores. La primera noción de lo que se conoce por “cultura” se asocia al investigador inglés E.B Tylor, quien en su obra “Primitive culture, Londres, 1871” reconoce que es una totalidad compleja que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y todas las demás capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad. Por tanto, el término “cultura” está estrechamente relacionado al conocimiento adquirido, asimilado y establecido en los individuos, lo que presupone un proceso de aprehensión, que le posibilita tomar decisiones y compenetrarse, entenderse en el conjunto de sus relaciones sociales e interpersonales.

Al analizar el vínculo entre “cultura” y “sistema organizativo” (instituciones educativas en este caso) se asume que cada institución posee una cultura diferente que se configura sobre la base de las particularidades de cada contexto o momento del desarrollo de la humanidad y del propio sujeto, de la contribución individual o colectiva de los integrantes de la organización; lo cual hace que sea única e irrepetible.

En este sentido se debe señalar que en el marco de una organización escolar el quehacer cotidiano, en aras de lograr el cumplimiento efectivo del objeto social, está influenciado por las características observables y no observables de los integrantes de la organización, cuestión que está indicando el carácter complejo de la misma. Este análisis permite señalar que las organizaciones están marcadas profundamente por su cultura (específicamente los valores individuales y los valores compartidos institucionalmente), la que juega un papel significativo en el enfrentamiento a los cambios que se van produciendo en su entorno interno y externo.

Por ende:

En un ambiente universitario sometido a fuerzas externas como la calidad universitaria, que lleva a las instituciones a buscar la mejor manera de hacer

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

las cosas, encuentra en la cultura organizacional un medio para incorporar esta calidad en sus prácticas, actividades, valores, ritos y símbolos universitarios. (Esquinca Moreno & Gaggiotti, 2019, p. 2)

De esta manera, Hernández et al. (2014) entiende el término cultura como la “suma e interacción de los patrones observables de conducta y sus estructuras subyacentes de una colectividad, con costumbres, rituales, creencias, valores, lenguaje, símbolos, y modo de vida, así como el conocimiento compartido entre sus miembros” (p. 482).

Sin embargo, al analizar el término cultura de evaluación se asume, en primer lugar, que esta debe ser impulsada desde la cima de la organización por sus altos directivos, quienes son un elemento clave en el proceso de búsqueda y aseguramiento de la calidad. Al respecto, Farro Custodio (2014), considera que el establecimiento de una cultura de autoevaluación se relaciona con conceptos como visión, misión, objetivos y valores de la universidad.

De esta manera, la cultura de autoevaluación podría ser comprendida como el conjunto de valores, acuerdos, tradiciones, creencias y pensamientos que una comunidad educativa asigna a la acción de autoevaluación en búsqueda de la calidad en la educación superior y su mejora continua. De tal manera, la autoevaluación debe concebirse como un proceso que afecta directamente la posición y el comportamiento individual y colectivo, sobre la forma en que debe asumirse la calidad en todos los campos, para que sea sólidamente implantada y perenne, como un rasgo distintivo que promueva la renovación constante y la consolidación de la universidad.

En ese sentido, puede considerarse a la autoevaluación como un cambio cultural que implica el crecimiento de la conciencia individual y colectiva sobre el sentido de nuestras acciones y la valoración sobre la calidad social de las acciones de investigación, docencia, extensión y acción cultural universitaria. La autoevaluación como proceso participativo y reflexivo, de cambio cultural y generador de cultura, está conectada con la búsqueda de

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

la calidad en la educación superior. (Flórez Nisperuza & Hoyos Merlano, 2020, p. 82)

A lo anterior se añade que:

Para desarrollar esta cultura de la calidad, es esencial que la alta dirección demuestre su liderazgo (...). Asimismo, es muy importante la participación de los mandos intermedios, debido a que ellos son los responsables de los procesos en los cuales se generan las oportunidades de mejora y deben estar atentos a ellas, así como ser receptivos a las sugerencias de los empleados de la base. (Jaya Escobar & Guerra Bretaña, 2017, p. 219)

En este orden de ideas, es conveniente señalar que el concepto “cultura” está asociado a la acción contextualizada, vinculada a un sistema de creencias y modos específicos de adquisición de conocimientos concernientes a las prácticas, tradiciones y creencias que subyacen en el desempeño de los actores, que puede ser formal, pero también inconsciente, a través de un aprendizaje social.

Considerando lo anterior constituye un momento imprescindible el análisis del término “evaluación educativa”, especialmente relevante para el servicio educativo. En la literatura especializada existe un variado tratamiento del mismo, lo cual se muestra a continuación: es una estrategia de cambio (Gryna, Chua & Defeo, 2007); “es un mecanismo de autorregulación institucional” (Cabeza, 2004, p.108-109); está asociada a la evaluación de la cultura de calidad (Gryna, Chua & Defeo 2007); “es un instrumento de aprendizaje organizacional” (Montoya Álzate, 2013, p.1).

Específicamente, la autoevaluación para el mejoramiento continuo se considera por los autores del presente trabajo como un proceso de carácter crítico, autocrítico, transparente, democrático y abierto a todos, generador de cambios, endógeno y auto reflexivo; que exige un fuerte consenso y compromiso de los actores implicados para orientar y apoyar el desarrollo, construcción y consolidación de la cultura del autoexamen, orientada a prevenir errores y reducir costos derivados de la adopción de medidas correctivas, de ahí su carácter proactivo.

Otros autores reconocen que:

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

La autoevaluación institucional con fines de mejora continua es un proceso de evaluación formativa, y no de evaluación sumativa o de control estatal de la calidad mínima requerida para alcanzar una categorización o certificación como es el proceso de acreditación, (...) Apoyado en el principio de la autonomía y voluntariedad, la comunidad académica define lineamientos, estándares, dimensiones, variables e indicadores que sustentan la autoevaluación. (Peña Chamorro, Almuiñas Rivero & Galarza López, 2018, p. 21)

Estos autores también señalan que: "...para el éxito de este proceso, se requieren, entre otras, las siguientes condiciones: voluntad política, liderazgo, organización, participación, información, comunicación, conocimientos, trabajo en equipo, entre otros" (Peña Chamorro, Almuiñas Rivero & Galarza López, 2018, p. 22).

Sin embargo, el aseguramiento de la calidad está relacionado con el establecimiento de condiciones en que puede rendir mejor la institución educativa y cuál es la mejor forma de pedirles cuentas. Al respecto, Jaya Escobar y Guerra Bretaña (2017) consideran que:

La calidad en la educación superior se garantiza tanto con acciones externas (evaluación y acreditación) como con internas. En este sentido, las agencias nacionales responsables de los procesos de acreditación emplean diferentes metodologías de evaluación a partir de un patrón de calidad establecido, y categorizan a las universidades según el grado de cumplimiento de los indicadores de dicho patrón. (p. 208)

Atendiendo a lo expuesto anteriormente y vinculando el análisis de los términos *calidad* y *cultura de calidad* al entorno de las Instituciones de Educación Superior y los programas que en estas se desarrollan, se observa que la calidad está asociada al proceso de transformación y adaptación de los objetivos del sistema educativo, a las exigencias que el desarrollo socio-económico va imponiendo en cada momento, así como a los programas y proyectos que guían el proyecto educativo institucional, a partir de los intereses, necesidades y expectativas de las partes interesadas. De esta

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

manera, la calidad se integra con la autoevaluación, entendida como un proceso interno de planificación, identificación, análisis crítico y prospectivo sobre la evolución y desarrollo académico alcanzado por la institución en una profesión. (Arias Aranda et al., 2016, p.135)

Lo anterior se sustenta teóricamente en la concepción del hombre como el producto de su propia acción consciente (actividad culta) y educativa dirigida a la construcción de un humanismo práctico, donde los resultados de su labor se proyectan trascendentemente y no para ser efímeros. Además, en el hecho que la dinámica social en la cual se ve enmarcada la universidad lleva a la misma hacia un progreso y bienestar social inminente para aquellas organizaciones educativas que han comprendido que la calidad en la gestión universitaria es percibida por el cliente cuando efectúa una valoración de satisfacción (Vázquez & Pachano, 2015).

Finalmente se debe significar que la autoevaluación es asumida como un proceso participativo interno, permanente, de mejora de la calidad, dando lugar a un informe escrito sobre el estado, funcionamiento, procesos, recursos y resultados de la institución, lo que permite la elaboración de un plan de mejora.

Visto así, la autoevaluación se convierte en un asunto que involucra y compromete a todos los actores que hacen parte del escenario universitario, desde una ruta organizada de planificación, ejecución y control, en la cual desempeña un papel preponderante la autorevisión o autoestudio, que implican la generación de planes que tributen a procesos de calidad continua. Atendiendo a ello se puede afirmar que la autoevaluación requiere de los procesos de reconocimiento contextual de la calidad y la comprensión de la cultura de autoconocimiento predominante.

A partir de lo expuesto anteriormente, se puede concebir a la autoevaluación como un proceso de estudio fundamentado que propicia una reflexión rigurosa, de forma organizada y planificada, a la luz de un conjunto de criterios de calidad tanto descriptivos como analíticos, cuyos resultados suponen un compromiso con el cambio, la innovación y el mejoramiento continuo de la calidad, en un marco de responsabilidad social y ética.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

Ambos elementos, autoevaluación y mejora, son dos momentos intrínsecamente relacionados. Es decir, la primera debe orientarse al logro de la mejora efectiva, que supone una actitud razonada de las estrategias de cambio, ajustarlas a sus contextos, y revisarlas en forma precisa y con apoyo metodológico, desde la acción participativa y crítica de sus integrantes.

Un proceso de autoevaluación que no se articule con el mejoramiento y el aseguramiento y la promoción de la calidad, pierde por sí mismo su valor de cambio, convirtiéndose en un ejercicio dispendioso e ineficiente

Fundamentos sociológicos de la cultura de autoevaluación

Anteriormente se ha expresado que existe una estrecha relación entre cultura y educación, marcada por el condicionamiento de esta última por la primera. Al respecto, Josefina López Hurtado y colaboradores (2002) en su trabajo: “Marco conceptual para la elaboración de una teoría pedagógica” expresan que la educación también está condicionada por la comunicación social, la política, el derecho, la economía; pero es condicionante de la proyección futura de estas.

Dicho postulado teórico se asume partiendo de la naturaleza y complejidad de las relaciones que se producen, principalmente en el proceso de autoevaluación donde tienen lugar relaciones interpersonales entre los diferentes actores, por medio de sus actividades y de la comunicación, en un momento histórico concreto.

Justamente, en el marco de estas relaciones, los individuos participan de la vida organizacional, socialmente construida debido al uso de símbolos y la interpretación de estos, que conducen a la creación y mantenimiento de un tipo específico de cultura. Lo anterior se sustenta en el supuesto que las culturas son realidades construidas socialmente. En tal sentido, definir la cultura como una construcción de los individuos a partir de significados construidos, implica tener claridad acerca de si tal definición se sustenta en una mirada cognitivo- individual o en una perspectiva de construcción social.

Conforme a lo anterior se puede aseverar que en las organizaciones se establecen mecanismos de influencia para la construcción de significados socialmente compartidos, aunque es recomendable que sus líderes hagan esfuerzos por conocer

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

y comprender los significados que de manera autónoma se construyen alrededor de ciertos elementos que llegan a tornarse representativos de su cultura académica, científica y evaluativa.

En este entorno el liderazgo desempeña un papel esencial en el fomento de la cultura de autoevaluación, para lo cual debe favorecerse un adecuado clima socio-psicológico donde los directivos promuevan la dirección participativa, métodos de autogestión, acciones que incentiven al sujeto a desarrollar sus conocimientos, su creatividad y convertirse en verdadero protagonista del hecho evaluatorio con sentido de responsabilidad. (López Hurtado, 2002, p. 49)

Justamente, la evaluación educativa entendida como actividad culta que posee carácter educativo, formativo, transformador y autotransformador deberá estar sustentada en la creación de espacios para la innovación (capacidad de los docentes de encontrar e implementar nuevas ideas para el logro de sus objetivos educacionales; así como para romper inercias y barreras, favoreciendo la definición de metas y priorizando la transformación integral), la creación, la participación y la cooperación, que a su vez permitan el auto- aprendizaje mediante la asimilación de las culturas que caracterizan a todas las partes involucradas en el proceso evaluatorio, lo cual se legitima como mecanismo de regulación de la conducta humana en función de satisfacer una necesidad de cualquier índole, por medio de la comunicación y la actividad, considerando que la naturaleza humana esta históricamente condicionada por cada época.

Fundamentos psicológicos de la cultura de autoevaluación

Una mirada a esta problemática de la relación cultura- educación desde el punto de vista psicológico permite esclarecer que la formación de la personalidad constituye el resultado de la interacción de múltiples influencias del medio sociocultural donde el individuo se forma, se transforma, crece y se desarrolla paralelamente sobre determinados presupuestos culturales del propio individuo. Los autores del presente trabajo consideran que el papel medular de la cultura es el acrecentamiento de las potencialidades de la personalidad, conduciéndola a su autorrealización, y es

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

trascendental considerar a la cultura como fundamento esencial y factible para la transformación de las ideas sobre la educación del hombre.

Precisamente, la autoevaluación entendida como proceso de carácter crítico, autocrítico, transparente, democrático y abierto a todos, generador de cambios, endógeno y auto reflexivo, exige un fuerte consenso y compromiso de los actores implicados para orientar y apoyar el desarrollo, construcción y consolidación de la cultura del autoexamen, orientada a prevenir errores y reducir costos derivados de la adopción de medidas correctivas, de ahí su carácter proactivo. Todo ello conlleva al perfeccionamiento de la institución de educación superior, en tanto, todos los actores internos y externos aúnen esfuerzos para el autoexamen sistemático y permanente, fortaleciendo su capacidad de aprendizaje y acumulen experiencia para responder a los retos que tienen ante sí con eficiencia y eficacia.

Por tanto, se asume que la conducta del ser humano es producto de la cultura existente en la sociedad a la que pertenece; en tanto ésta última determina en gran medida la forma en la que cada persona piensa, siente, cree y actúa. Lo anterior se complementa con la consideración de la cultura como la trasmisión de conocimientos de una generación a otra, la memoria colectiva, la herencia social que hace posible la integración de los miembros de una comunidad humana, impregnándoles sus normas de comportamientos, valores, sabidurías y habilidades.

Todo lo anterior influye en que la educación sea un proceso muy complejo y dinámico, sujeto a perfeccionamiento sistemático. Es entonces que ante las instituciones educativas surge una exigencia relacionada con el deber cívico de rendir cuenta ante la sociedad de su gestión y resultados; lo que hace evidente la necesidad de fortalecer el desarrollo de la cultura evaluativa de los procesos institucionales y programas de formación en todos sus agentes participantes.

Por otra parte, en el presente artículo se asumen las ideas de la psicología histórico-cultural, de esencia humanista, del eminente psicólogo Vygotsky (1896-1934), y seguidores. Los principales postulados teóricos de esta concepción aluden que el proceso de formación del hombre no puede ser analizado fuera del contexto histórico donde se desarrolla.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

En la teoría psicológica la “apropiación” se constituye como una de las principales esencias, la cual refleja los diversos modos en el individuo se apropia de la herencia social elaborada por generaciones precedentes. Justamente, el reflejo de esa realidad permite a los sujetos la regulación de su actividad en esa realidad. Es decir, cualquier reflejo psíquico de la realidad permite al individuo orientarse y conducirse en correspondencia con el contenido reflejado.

En este sentido es importante señalar que la psiquis humana está determinada por la interrelación dialéctica entre los sentimientos, intereses, ideales, sentimientos, emociones, juicios, formas de pensar y las condiciones sociales de vida y de educación, relaciones de cooperación con otros hombres, normas de convivencia, tradiciones y costumbres existentes en la sociedad y en la organización específica, relaciones familiares, historia.

Justamente la psiquis se forma en la actividad que el sujeto desarrolla en el medio y en la comunicación que establece con las demás personas y es un resultado de dicha actividad y comunicación. En la relación objeto-sujeto, la actividad es la que permite la interacción; donde el papel activo le corresponde al sujeto que realiza la actividad, siendo el objeto el que recibe la acción. Sin embargo, en las relaciones sujeto-sujeto se producen interacciones e influencias mutuas, que permiten que en el sujeto se desarrollen aspectos de su psiquis: sentimientos, emociones, actitudes, valores y normas que no tienen exactamente un carácter de proceso, aunque juegan un papel activo en sus interacciones.

Al respecto se debe significar que la actividad y la comunicación se complementan ambas. Al realizar el proceso de autoevaluación los actores involucrados tienen que realizar un activo trabajo (acciones y operaciones, tanto prácticas como ejercicios mentales) que traerán consigo un desarrollo de nuevos conocimientos, habilidades, hábitos; un desarrollo de procesos psíquicos como la percepción, la memoria, el pensamiento.

“Justamente, el proceso de autoevaluación consciente mejora la comunicación institucional, a la vez que se observa mayor conocimiento de lo que se hace sobre la base de los estándares superiores de excelencia, lo que va a impulsar el desarrollo”

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

(González Reyes, Sánchez Valdés & Martínez Páez, 2020, p. 30). Pero esta actividad no se realiza al margen de las interrelaciones entre los propios actores del programa.

En esa comunicación no solamente se intercambian indicaciones, orientaciones de cómo realizar la actividad, sino que se transmiten criterios, valoraciones, juicios, que ayudan o refuerzan la actividad de los sujetos participantes en la autoevaluación y que contribuyen a desarrollar o limitar intereses, normas de conducta, que influyen en toda la personalidad de los sujetos, y por tanto, en los procesos de aprendizaje de estos. Al mismo tiempo, el realizar una actividad conjunta refuerza y posibilita el establecimiento de relaciones de comunicación entre todos.

Estas ideas tienen su punto de reencuentro con el proceso de autoevaluación, en el cual los actores involucrados deben jugar un papel activo en todo momento, es decir, deben ser participativos, actuar en colaboración con otros para alcanzar los objetivos propuestos con la mayor calidad. Lo anterior se constituye en una de las premisas esenciales para lograr una actuación personal consciente y activa, así como una motivación que impulse el proceso autoevaluativo. Ello implica establecer estilos de dirección que permitan la participación de los actores protagonistas de la autoevaluación en la determinación de los objetivos a alcanzar, así como de los métodos y medios para realizar acciones evaluadoras.

Fundamentos pedagógicos de la cultura de autevaluación

La incorporación de la evaluación al ámbito pedagógico y la expansión del interés por esta se conforma como un rasgo característico de los sistemas educativos actuales. Precisamente son muchos y muy diversos los autores que han subrayado la presencia creciente del término evaluación en el discurso educativo, así como la amplia difusión que alcanza su práctica.

Por tanto, como uno de los fundamentos esenciales del presente estudio se incluye el análisis del término evaluación, que etimológicamente puede ser definido como la acción y resultado de atribuir un valor o una importancia determinados a una cosa, valoración de los conocimientos o aptitudes, capacidad y rendimiento de una persona.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

Sin embargo, en ocasiones el uso inadecuado de la evaluación, en su primera etapa: la autoevaluación, ha conducido a perder de vista que ella es una parte importante del proceso pedagógico, que determina el cumplimiento de los objetivos propuestos (asociándose de esta manera al concepto de eficacia), los métodos utilizados, el contenido tratado, los medios y recursos necesarios (eficiencia), así como la proyección de la actividad diaria, incluyendo la actuación profesional, el análisis de la marcha del proceso y su nivel de respuesta a las condiciones, posibilidades y aspiraciones de los grupos sociales, lo cual está relacionado con los conceptos de pertinencia y satisfacción.

Teniendo presente lo anterior es importante señalar que la autoevaluación como parte del proceso de evaluación cumple varias funciones, tales como: diagnóstica, formativa y control. Justamente esta última permite tener una visión integradora del proceso y la comparación de sus resultados para regularlo, es decir permite intervenir, diagnosticar y calificar el proceso y sus resultados para rediseñar y regular nuevos estadios del desarrollo en función de las metas predefinidas, propiciando su conexión con la planeación de nuevas metas dirigidas al perfeccionamiento del sistema educativo y los programas académicos que en este se desarrollen.

Por tal razón, desde la etapa de la autoevaluación, el énfasis en la mejora constituye una exigencia ética que pesa sobre el evaluador. Independientemente de ello, se debe significar que este no es el único objetivo de la autoevaluación, pues dicha actividad también persigue fines como los siguientes: conocer, valorar y mejorar, pero que también puede hacerse para dominar, para justificar decisiones previamente tomadas o para promover una determinada imagen.

En el presente estudio se asume la autoevaluación como componente del proceso pedagógico:, “como el resultado de la autorregulación realizada por los principales actores (autocontrol) en los distintos momentos del proceso, lo cual permite conducirlo más científicamente y propiciar mayores niveles de calidad” (López Hurtado, 2002, p. 57), así como, que la autoevaluación, como primera etapa de un proceso evaluativo, tiene que ser percibida por todos los agentes formadores y

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

formados como un proceso natural que se inserta en la dinámica del quehacer diario de la práctica pedagógica, y permite la retroalimentación sistemática y la toma de decisiones que favorecen el cumplimiento de la misión de la universidad (Valdés Rojas et al., 2015).

Estas autoras, también señalan que la autoevaluación es un proceso de “desarrollo constante o natural que se inserta en la dinámica de la calidad del quehacer diario de la retroalimentación sistemática y la toma de decisiones que favorecen el cumplimiento de la misión en la universidad” (Valdés Rojas et al., 2019, p. 9). Es decir, con los procesos de autorregulación se busca lograr que una organización involucrada en ella posea una creencia absoluta en torno a la idea de mejoramiento y búsqueda de calidad inherente a sí misma, y que esta tendencia sea voluntaria.

También se asume que:

La regulación implica efectuar diagnósticos del desempeño o funcionamiento de una IES o programa a la luz de los propósitos o estándares de dicho programa, así como acciones o mecanismos que se proponen para mantener o cambiar tal nivel de desempeño, decidir acerca de los cambios requeridos y su ejecución. (Cabeza, 2004, p.108-109)

Más adelante, esta autora destaca que la auto-regulación “supone juzgar, según ciertos criterios y estándares, el propio desempeño o progreso de un programa o institución respecto de determinadas metas u objetivos, con el propósito de mejorar dicho desempeño” (2004).

Todo el análisis precedente permite deducir que la autoevaluación es inminentemente un proceso de auto-estudio basado en la reflexión, análisis y diagnósticos efectuados por sus propios actores dentro de la institución o programa académico. Sin embargo, no se puede soslayar el hecho que este proceso implica emitir juicios de valor a partir de la interpretación que seamos capaces de hacer con respecto a la medida de los datos al compararlos con las normas o estándares establecidos.

Precisamente esta acción es un acto comunicativo y lógicamente, este juicio de valor deber estar estrechamente vinculado con las metas definidas con anterioridad y su

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

cumplimiento en un contexto específico; el comportamiento de los resultados finales, la disponibilidad de recursos de todo tipo; características específicas de los procesos llevados a cabo para lograr un resultado, así como los impactos de cada proceso.

Además, la autoevaluación debe ser considerada un proceso sistemático, resultado de la secuencia de eventos que forman parte de un proceso regularmente estable, que se ha proyectado de forma suficiente a partir de metas predefinidas con anterioridad, teniendo en cuenta las características y necesidades de su contexto sociocultural, político y económico y en función de las necesidades, prioridades y valores de los miembros de la organización involucrados en dicho proceso, con el propósito de mejorar su eficiencia y su pertinencia social.

Por consiguiente, la autoevaluación se lleva a cabo mediante un proceso descriptivo y administrativo o como un proceso académico y de evaluación. Su direccionamiento hacia el mejoramiento y acreditación de la calidad de la educación superior es una premisa inspiradora o condición esencial para ejecutar el proceso en sí, que debe ser voluntario, participativo, reflexivo, autorregulador, confiable, endógeno de acuerdo con indicadores establecidos que permiten identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y riesgos, desarrollar un plan de mejoramiento y emitir recomendaciones para su fortalecimiento.

CONCLUSIONES

El estudio realizado ha permitido arribar a las siguientes conclusiones:

- Mediante la gestión y desarrollo de una cultura de la autoevaluación se contribuye de manera significativa a posibilitar espacios participativos de análisis crítico y propositivo al interior de las IES, que permiten la construcción de políticas y objetivos institucionales de fortalecimiento de la calidad institucional, así como de sus programas académicos de pregrado y postgrado.
- La cultura de autoevaluación se va conformando con la suma de experiencias pasadas y se construye por cada actor en lo individual y en lo colectivo. La misma está influida por el significado y sentido que cada agente participante (directivos, personal docente y no docente, alumnos, empleadores) le da a su acción de trabajo; así como por su reconocimiento como método de trabajo y

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

etapa más larga y transformadora en el proceso de aseguramiento de la calidad de la educación superior, orientado a la acreditación a partir de estándares internacionales previamente aceptados como el deber ser a que toda IES aspira, con la finalidad de lograr su certificación y credibilidad ante la comunidad universitaria y la sociedad en sentido general.

- La cultura de autoevaluación debe ser considerada como una estrategia de cambio planificado y estar rigurosamente alineada con el logro de las metas estratégicas de la organización y los procesos que en su interior tienen lugar, así como con la cultura organizacional existente. Sin embargo, es necesario entender que la cultura de autoevaluación es condición necesaria pero no suficiente para lograr la mejora continua de la institución y sus programas académicos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Addine Fernández, F., Forrellat Barrios, A., Ascuy Morales, A. B. & Monzón Bruguera, Y. (2018). Reflexiones sobre la autoevaluación, evaluación externa y acreditación en las instituciones de educación superior cubanas. *Universidad y Sociedad*, 10(4), 272-276. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

Arias Aranda, D., Bustinza Sánchez, O. F. & Djundubaev, R. (2016). Efectos de los juegos de simulación de empresas y Gamification en la actitud emprendedora en enseñanzas media, *Revista de Educación*, (371), 133- 156. Recuperado de <http://www.doi:10.4438/1988-592X-RE-2015-371-311>.

Cabeza, M. (2004). Indicadores de gestión en la educación superior como herramienta de la planificación estratégica. *Análisis de coyuntura*, X, (002), 105-116.

Esquinca Moreno, A., Gaggiotti, H. (2019). Calidad Universitaria y Cultura Organizacional en Instituciones de Educación Superior en México: aproximaciones conceptuales. *Revista THEOMAI Estudios críticos sobre Sociedad y Desarrollo*. 40. Recuperado de <http://www.revista-theomai.unq.edu.ar/numero40>

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

- Farro Custodio, F. (2014). Cultura de autoevaluación y calidad en la universidad peruana. *Investigación Educativa*, 8(13), 27-35. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/educa/article/view/8029>
- Flórez Nisperuza, E.P., Hoyos Merlano, A. M. (2020). Una mirada cualitativa sobre la autoevaluación institucional desde la praxis universitaria. *Revista Científica*, 37(1), 78-89. Recuperado de <https://doi.org/10.14483/23448350.13645>
- González Reyes, S., Sánchez Valdés, X. & Martínez Páez, J.A. (2020). La gestión de la calidad en la carrera Educación Especial: una vía para la excelencia. *MENDIVE*, 18(1), 22-33. Recuperado de <http://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/1708>
- Gryna, F., Chua, R. y Defeo, J. (2007). *Análisis y planeación de la calidad: Método Juran* (5.Ed.) México D.F.: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. 6ª ed. México: McGraw-Hill.
- Hernández, H., Martínez, D. y Rodríguez, J. (2017). Gestión de la calidad aplicada en el mejoramiento del sector universitario. *Espacios*, 38 (20), 29-39.
- Jaya Escobar, A. I. y Guerra Bretaña, R. M. (2017). El liderazgo y la participación como factores clave para la gestión de la calidad: Caso de la Universidad Estatal de Bolívar. *Cofín Habana*, 12 (2), 206-225.
- López Hurtado, J. (2002). Marco conceptual para la elaboración de una teoría pedagógica. En G. García Batista (Ed.) *Compendio de Pedagogía*. La Habana, Cuba: Pueblo y Educación.
- Ministerio de Educación Superior (MES) (2019). *Resolución 140 / 2019: Reglamento de la educación de posgrado de la República de Cuba*. La Habana, Cuba: Autor.
- Montoya Alzate, M. J. (2013). *Cultura de autoevaluación de cara a la calidad académica*. Recuperado de http://www.tdea.edu.co/images/noticias/documentos/facultades/cultura_autoevaluacion_oct_2013_2.pdf

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

- Peña Chamorro, L. R., Almuiñas Rivero, J. L. & Galarza López, J. (2018). La autoevaluación institucional con fines de mejora continua en las Instituciones de Educación Superior. *Universidad y Sociedad*, 10(4), 18-24. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Valdés Rojas, M. B., Alfonso Nazco, M., Remedios González, J. M. y Echemendía Arce, D. M. (2015). El proceso de autoevaluación en las instituciones universitarias pedagógicas: Una estrategia para su mejora. *Gaceta Médica Espirituana*, 17(2). 39-49. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1608-9212015000200005&lng=es&tlng=es
- Valdés Rojas, M. B., Remedios Gonzáles, J. M., Alfonso Nazco, M. (2019). La autoevaluación: Un reto a la calidad de los procesos sustantivos en la universidad. *Revista Angolana de Ciências*, 1(1), 4- 17.
- Vázquez, H. & Pachano, N. (2015). Estrategias gerenciales en el nuevo contexto universitario hacia la transformación social. Caso Universidad Nacional Experimental: "Rafael María Baralt". *Multiciencias*, 15, 41-53. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90441655006>
- Vigo Cuza, P., Segrea Gonzalez, J., León Sánchez, B., López Otero, T., Pons Mena, J. & León Sánchez, C. (2014). Autoevaluacion institucional: Una herramienta indispensable en la calidad de los procesos universitarios. *MediSur*, 12(5), 727-735. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2014000500008&lng=es&tlng=es



Fecha de presentación: 4/12/2020 Fecha de aceptación: 26/01/2021 Fecha de publicación: 10/05/2021

¿Cómo citar este artículo?

Enebral Veloso, L. E., Armas Simón, J. L., & Calderón Leyva, J. C. (mayo-agosto, 2021). Modelo económico y social cubano: heterogeneidad estructural con predominio de la propiedad social. Revista *Márgenes*, 9(2), 158-176. Recuperado de <http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes/issue/view/1144>

TÍTULO: MODELO ECONÓMICO Y SOCIAL CUBANO: HETEROGENEIDAD ESTRUCTURAL CON PREDOMINIO DE LA PROPIEDAD SOCIAL

TITLE: THE CUBAN ECONOMIC AND SOCIAL MODEL: STRUCTURAL HETEROGENEITY WITH A PREVALENCE OF SOCIAL OWNERSHIP

Autores: MSc. Luis Ernesto Enebral-Veloso¹, MSc. José Luis Armas-Simón², Dr. C Julio César Calderón-Leyva³

¹ Máster en Estudios Sociales. Profesor Auxiliar. Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, Departamento de Finanzas y Economía. Correo electrónico: enebral@uniss.edu.cu ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1078-406X>

² Máster en Estudios Sociales. Profesor Auxiliar. Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, Departamento de Finanzas y Economía. Correo electrónico: jarmas@uniss.edu.cu ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5120-5151>

³ Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor Titular. Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, Departamento de Educación de Postgrado. Correo electrónico: jcalderon@uniss.edu.cu ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1884-3626>

RESUMEN

El ensayo aborda un tema que, si bien tiene larga data en la teoría económica, en el caso cubano ha acaparado especial atención teórico-práctica desde los años 90 del pasado siglo XX, adquiriendo una mayor connotación en el contexto del proceso de actualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Su objetivo está centrado en contribuir a la sistematización de un grupo de transformaciones de las relaciones de propiedad en el marco de dicho proceso. Asume el presupuesto teórico de que la estructura socioeconómica heterogénea, con

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

predominio de la propiedad social, caracteriza la transición socialista en las condiciones del subdesarrollo. Las conclusiones giran en torno a la idea que las modificaciones en las relaciones de propiedad constituyen el eje estructurador y articulador de la actualización del modelo cubano. A la vez, se fundamenta que en el marco de dicho proceso se ha venido desplegando la configuración de una estructura socioeconómica heterogénea, en la que junto a la propiedad socialista de todo el pueblo, como forma fundamental, coexisten otras, entre las que van adquiriendo relevancia las cooperativas y la pequeña y mediana propiedad privada.

Palabras clave: modelo económico; propiedad; propiedad cooperativa; propiedad privada; propiedad social.

ABSTRACT

The essay addresses an issue that, although it has a long history in economic theory, in the Cuban case has received special theoretical-practical attention since the 1990s, acquiring a greater connotation in the context of the process of updating the Cuban Economic and Social Model for Socialist Development. Its objective is focused on contributing to the systematization of a group of transformations in ownership relations within the framework of the aforementioned process. The heterogeneous socio-economic structure with a predominance of social ownership characterizing the transition to socialism under underdevelopment conditions is dealt with as the theoretical assumption. As to the main conclusions, the following can be mentioned: the changes in ownership relations represent the central axis structuring and coordinating the updating process of the Cuban model. Additionally, within the framework of such process, a heterogeneous socioeconomic structure has emerged including the society-wide public social ownership, as a fundamental form, coexisting with other increasingly relevant ones such as cooperative ownership and small and medium-size private enterprises.

Keywords: economic model; ownership; cooperative ownership; private ownership; social ownership.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

INTRODUCCIÓN

La teoría económica de la transición al socialismo enfrenta múltiples problemas teóricos y prácticos, entre los que se destaca la necesidad de reflejar en categorías y leyes económicas una sociedad en formación, que no heredó de la anterior un alto grado de desarrollo y madurez; lo que condiciona una estructura heterogénea o mixta de relaciones de propiedad, que genera distintos grados de socialización, cuyo despliegue resulta indispensable para la innovación social y el desarrollo sostenible.

El tema de la propiedad, su estructura y el rol de cada tipo han tenido una frecuente presencia en los debates acerca de la construcción del socialismo. En el caso de Cuba tales discusiones adquirieron fuerza a partir de los años 90 del siglo XX con la necesidad de introducir reformas en el modelo económico y se repositonaron desde 2011 con el proceso de actualización de dicho modelo.

La cuestión de la propiedad en la construcción del socialismo se ha abordado por numerosos autores, entre los que se incluyen varios investigadores y académicos cubanos que lo han hecho sobre todo desde la experiencia nacional.

En tal sentido Rodríguez escribiría en 1966: "...la transformación de las relaciones de producción capitalistas no puede hacerse de un solo golpe y en eso radica la esencia... del período de transición" (1979, p. 117). En décadas posteriores Figueroa publicó varios artículos y monografías en los que insistió en la heterogeneidad estructural de la transición socialista y en el carácter extraordinario de este proceso.

Desde los años 80 y con mayor intensidad a partir de los 90 del pasado siglo, García no ha cesado de investigar y publicar sobre el tema, insistiendo en el papel preponderante de la propiedad social, sin excluir otros tipos. Más recientemente varios especialistas han concentrado la atención en el papel del sector no estatal, particularmente en las cooperativas y las pequeñas y medianas empresas (PYMES): Palacio, Piñeiro, Torres & Monreal, entre otros.

Asimismo, el tema ha ocupado un importante espacio en la política económica nacional con el inicio de la actualización del modelo económico y social, cuyas

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

bases fueron trazadas por el Sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba y enriquecidas por el Séptimo.

El presente estudio tiene el objetivo de contribuir a la sistematización teórica de un grupo de transformaciones de las relaciones de propiedad en la actualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista.

En tal sentido el trabajo se estructura en dos momentos. El primero tiene por objeto los fundamentos teóricos y conceptuales acerca de las relaciones de propiedad y el lugar de la propiedad social de todo el pueblo, la cooperativa y la privada en la transición socialista. El segundo apartado constituye una mirada a las transformaciones realizadas en dichas relaciones en el marco del proceso de actualización del modelo cubano iniciado en 2011, particularmente en los tipos de propiedad antes mencionados.

DESARROLLO

Acercamiento a los fundamentos teóricos y conceptuales

En el proyecto de tránsito al socialismo concebido por Marx y Engels no está presente la idea de la heterogeneidad estructural, pues concebían que aquel proceso ocurriría como resultado del desarrollo capitalista que supone un alto grado de socialización de las fuerzas productivas, y en consecuencia la propiedad privada capitalista eliminaría las formas inferiores de propiedad privada; de manera que al triunfar la revolución socialista los medios fundamentales de producción pasarían a manos del proletariado, convirtiéndose de hecho y de derecho en propiedad social.

Al abordar el tema de la propiedad, Marx dedicó especial atención a la cuestión del carácter social del capital y la necesidad de transformarlo en propiedad social. Fundamentó que como resultado del desarrollo capitalista, impulsado por la revolución industrial, la producción adquiere un carácter cada vez más social, por lo que al mismo ha de corresponder un carácter social de la apropiación; dicho más directamente: la propiedad privada capitalista tiene que ser sustituida por la propiedad social, para corresponder al nivel y carácter que han alcanzado las fuerzas productivas.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

Como resultado del propio desarrollo capitalista a finales del siglo XIX y principios del XX, en lugar de la anunciada revolución socialista en los principales países capitalistas, ocurrió su paso a la fase imperialista, con el consiguiente cambio en las condiciones para tal revolución: el centro del movimiento revolucionario mundial se traslada a los países atrasados.

La economía de la transición al socialismo en las condiciones de atraso y deformación estructural se caracteriza por ser heterogénea, es decir, por la coexistencia de distintos tipos socioeconómicos.

Uno de los primeros en abordar este problema en el orden teórico-práctico fue Lenin, quien identificó, desde la experiencia de Rusia, los siguientes tipos: socialista, pequeña producción mercantil (basada en la pequeña propiedad privada), capitalista privado, capitalismo de Estado y economía natural o patriarcal.

En Cuba, entre los tantos estudiosos del tema se encuentra el prestigioso intelectual y político Rodríguez, quien en reconocimiento a las formulaciones leninistas destacó "...la posibilidad de la coexistencia, durante un período de tiempo no definido, de ciertas formas capitalistas de propiedad y de la incipiente economía socialista" (1979, p. 118).

Por su parte Figueroa Albelo & Sánchez (2004, p. 90), admitieron que:

El bajo desarrollo de las fuerzas productivas de los países subdesarrollados, su diversidad y deformaciones estructurales con desniveles técnico-productivos y sociales muy profundos, determinaban la necesidad de una base económico-social —ley general de la socialización— de carácter más o menos heterogéneo.

Recientemente otro investigador de los problemas de la construcción socialista ha señalado: "el socialismo o la construcción del socialismo no pueden realizarse al margen de las diferentes formas de propiedad y gestión y del mercado..." (García, 2016, p. 2).

En el Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista reconoce:

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

La heterogeneidad estructural de la economía cubana, identificando como principales formas de propiedad sobre los medios de producción: propiedad socialista de todo el pueblo, propiedad cooperativa, propiedad mixta, propiedad privada y la propiedad de organizaciones políticas, de masas, sociales y otras entidades de la sociedad civil cubana. (García, 2016, p. 8-11)

Tal heterogeneidad aparece refrendada en la Constitución de la República de Cuba en su artículo 22, en el que se reconoce explícitamente que “Todas las formas de propiedad sobre los medios de producción interactúan en similares condiciones...” (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2019, p. 74).

Esta heterogeneidad socioeconómica condiciona la necesidad de la utilización de palancas y categorías económicas mercantiles, como fuentes para impulsar el desarrollo de las fuerzas productivas, obtener tecnologías y acceder a los mercados.

Una de las cuestiones objeto de discusión en los círculos académicos y políticos ha sido la relativa al papel de los distintos tipos de propiedad. Así, la propiedad socialista de todo el pueblo tiene defensores y detractores.

Los fundadores de la teoría marxista leninista fundamentaron que la propiedad social es la solución a la contradicción económica fundamental del capitalismo y todo el sistema de contradicciones que de ella se derivan. Es el fundamento socioeconómico más esencial para la justa distribución de la riqueza, así como para alcanzar el control consciente, efectivo y armónico del desarrollo económico y social, entre otros.

Dentro de esa tradición, Rodríguez planteó que al inicio de la revolución socialista debía tenerse en cuenta:

...la inevitabilidad de transformar - desde el primer momento- una zona importante de la propiedad privada sobre los medios de producción en propiedad estatal, colectiva, y la posibilidad de que el volumen y la parte relativa a la propiedad nacionalizada sea mayor o menor según los casos concretos y sus características históricas. (1979, p. 118)

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

Uno de los aspectos más difundidos se refiere al papel rector de dicha propiedad. Los argumentos al respecto son: sobre su base es posible eliminar la explotación del hombre por el hombre, bajo su dominio y en combinación con ella, otras formas de propiedad pueden adquirir carácter socialista o supeditarse a los objetivos de la construcción socialista.

A lo anterior se añade que al estar la inmensa mayoría de los medios de producción y de servicios en manos del Estado Socialista, es posible la cooperación del trabajo a escala de toda la sociedad bajo la dirección de un centro único, es la base para el desarrollo planificado, para la concentración de los recursos en los objetivos económicos y sociales que permiten el desarrollo armónico y sostenible; a la vez que posibilita la aplicación de la distribución según el trabajo y los fondos sociales de consumo.

Entre los criterios a favor de la empresa estatal se argumenta que:

Existen ejemplos de ella bien gestionada, al tiempo que se insiste en la necesidad del diseño e implementación de normas estrictas que rijan el comportamiento de los agentes económicos, así como una clara separación de funciones respecto al Estado, refrendadas en un fuerte y creíble marco legal. (Torres, 2015, pp. 19-20)

En la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, dudas una vez que se define el lugar de las relaciones de propiedad como determinantes en todo sistema socioeconómico, se precisa que el papel principal de la propiedad socialista de todo el pueblo sobre los medios fundamentales de producción constituye un principio esencial. A la vez se puntualiza que se ejerce sobre los medios fundamentales de producción, entendiendo por tales, aquellos que "...facilitan al Estado socialista conducir el desarrollo económico y social. Su composición específica está determinada por las condiciones existentes en cada período" Partido Comunista de Cuba, (PCC, 2017, p. 6).

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

En el orden jurídico, el papel rector de esta forma de propiedad social socialista es refrendado en el artículo 18 de la Constitución de la República de Cuba (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2019, p. 73).

En contra de la propiedad social estatal, o de todo el pueblo¹, se esgrimen razones tales como: al declararse la pertenencia de los medios de producción a todos, no se atribuyen a nadie, por lo que el sistema carece de incentivos adecuados; la empresa estatal tiene la debilidad de que sus asuntos fundamentales son manejados por el Estado, lo que con frecuencia lleva a tomar decisiones ineficientes y a limitar su capacidad para mejorar el rendimiento. (Torres, 2015, p. 19)

Particular importancia tiene el problema de la realización de la propiedad socialista, íntimamente relacionado con su eficiencia.

Para Marx no fue objeto de especial preocupación el problema de la eficiencia de la propiedad social. En tal sentido Valdés y Rivas (2018) sostienen dos razones fundamentales: primero, él consideraba que el socialismo triunfaría en los países de alta productividad del trabajo; segundo, tal desarrollo material sustentaba un alto nivel de conciencia de los obreros, suficiente para asumir la responsabilidad que la nueva forma de propiedad presupone y se identificarían con esta.

La realización de la propiedad socialista se manifiesta en todo el sistema de relaciones de producción, incluso lo rebasa; requiere que en todos los niveles y eslabones del sistema los trabajadores y los colectivos laborales puedan manifestarse como sujetos de la propiedad, como auténticos propietarios de los medios de producción. Sin la iniciativa creadora, responsabilidad y disciplina consciente de los trabajadores no hay tal realización.

Esto exige la formación en los trabajadores de una actitud consciente ante el trabajo, una verdadera conciencia de productores-propietarios, lo que no se logra de forma espontánea: cada trabajador debe tener constante y sistemáticamente

¹ Aunque en el presente artículo se utilizan indistintamente los términos propiedad social estatal, propiedad estatal, propiedad de todo el pueblo; los autores consideran que es más idóneo utilizar la formulación propiedad social de todo el pueblo, en tanto la misma expresa con mayor exactitud su verdadero sujeto socio económico.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

la posibilidad y la necesidad de desplegar al máximo sus capacidades en aras del interés colectivo y el suyo propio. Asimismo, tiene particular importancia la participación activa de los trabajadores en la dirección de la producción y en la toma de decisiones.

La realización de la propiedad socialista es una asignatura pendiente que está en la base de las dificultades que tiene hoy el socialismo en Cuba. En los momentos actuales y en correspondencia con los objetivos del proceso de actualización del modelo económico, de lo que se trata es de consolidarla y fortalecerla, lo que pasa necesariamente por su adecuada reproducción, proporcionando a sus propietarios mayores resultados.

Lo anterior supone la elevación de la eficacia y la eficiencia económica, que constituye una de las bases fundamentales de la referida realización, función que sólo cumplirá si adquiere sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo. En este sentido el mayor reto lo tiene la empresa estatal, como forma socioeconómica principal de la propiedad socialista estatal sobre los medios fundamentales de producción.

Por su parte la propiedad cooperativa, como se conoce, no es privativa del tránsito al socialismo. En las últimas décadas esta forma asociativa-empresarial ha proliferado entre los actores de la economía solidaria o social y las formas de organización autogestionarias, como alternativa ante las limitaciones de la empresa privada y las relaciones mercantiles.

La tesis cooperativista en el tránsito al socialismo fue esbozada por Marx y posteriormente retomada por Lenin en los años veinte del siglo pasado, en los marcos de la Nueva Política Económica (NEP) que tenía en el cooperativismo generalizado un eslabón clave.

Lenin, aunque consideró la amplia utilización de la pequeña producción mercantil dentro de la NEP, pensó que ello tendría carácter temporal y por tanto ideó su transformación en una forma de propiedad social mediante la cooperativización, basada en tres principios básicos: voluntariedad, carácter gradual y apoyo estatal (Valdés y Rivas, 2018).

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

A favor de la propiedad cooperativa es posible encontrar disímiles argumentos que se sintetizan en:

Están mejor preparadas en comparación con la empresa privada para una gestión económica eficiente, a la vez que satisfacen necesidades sociales promueven relaciones socialistas; su gestión democrática articuladora de intereses individuales, colectivos y sociales; sus beneficios potenciales superiores a los riesgos, pues al tiempo que fomentan la producción y los servicios, responden en mayor medida al sentido de propiedad social en el que deben basarse las relaciones de producción en el socialismo. (Piñeiro, 2015, p. 54 & Palacio, 2015, p. 47)

En el modelo cubano en proceso de actualización se reconoce la cooperativa como parte del sistema de propiedad socialista, que se basa en los principios de:

...cooperación y ayuda mutua; voluntariedad; decisión colectiva e igualdad de derechos; autonomía y sustentabilidad económica; cultura y disciplina cooperativista; responsabilidad social; contribución a la economía, a la educación y al bienestar de sus socios y familiares, colaboración y cooperación entre cooperativas y con otras entidades. (PCC, 2017, p. 7)

En torno a la propiedad privada los criterios acerca de su rol en la transición socialista pueden resumirse en dos: los que abogan por su protagonismo y los que apuntan hacia su carácter complementario.

Los primeros le asignan:

El papel de piedra angular de una economía próspera, generadora de una estructura óptima de incentivos para la toma de mejores decisiones, lo que redundaría en una eficiente asignación de recursos y en mayores cuotas de innovación, entre otras funciones sociales. (Torres, 2015, p. 19)

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

También a este grupo, refiriéndose al caso cubano, se afilian los que invocan y convocan a “empoderar al naciente sector privado cubano, al mercado y en general al capitalismo” (García, 2016, p. 1).

A propósito de lo anterior es oportuno hacer la siguiente observación: el establecimiento de la propiedad social constituye el mayor acto de empoderamiento colectivo que haya conocido la historia de la humanidad desde la desaparición de la comunidad primitiva. Como bien se ha planteado:

...desde los clásicos del marxismo, pasando por Lenin, Mariátegui, Che Guevara, Fidel Castro, el socialismo es el predominio de la propiedad social sobre la privada, la planificación involucrando al mercado, y la distribución con arreglo al trabajo combinado con la protección social a todo el pueblo y en particular a los sectores más vulnerables. (García, 2016, p. 2)

En las transformaciones que tienen lugar en la economía cubana se ha definido claramente el papel de la propiedad privada. Así, en la conceptualización del modelo:

Se reconoce la propiedad privada en determinadas actividades, que cumple funciones sociales con un papel complementario, al contribuir a la satisfacción de necesidades y a la eficiencia integral de la economía. Al mismo tiempo se precisa: Los actores económicos de carácter privado deben aportar a la identificación y aprovechamiento de potencialidades productivas y al bienestar, para el desarrollo socioeconómico del país. (PCC, 2017, p. 8)

En los análisis del lugar y tendencia de esta forma de propiedad es preciso retomar las ideas de los fundadores de la teoría marxista leninista. En no pocas ocasiones se ha absolutizado la idea de Marx acerca del carácter conservador e incluso reaccionario de la pequeña producción mercantil, lo que a juicio de los autores ha de entenderse sobre todo como inferior grado de socialización, más que oposición efectiva al progreso histórico. En tal sentido no se debe perder de vista que el propio Marx hizo clara distinción entre la propiedad privada basada

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

en el trabajo propio y la que se fundamenta en el trabajo ajeno, como es el caso de la propiedad privada burguesa y terrateniente.

Otro aspecto que debe tenerse presente es el reconocimiento de la naturaleza dual de los pequeños y medianos productores privados de mercancías: de un lado, su actividad se basa en el trabajo personal con ayuda familiar o con la participación de un pequeño número de trabajadores contratados; y de otro lado, son y se sienten propietarios privados de medios de producción, lo que en principio y como tendencia se refleja en su actuación como sujetos socioeconómicos.

Desde esa perspectiva es necesario activar los resortes que neutralicen, tanto sus efectos nocivos inmediatos, como su tendencia a la regeneración de relaciones antisistémicas. El mecanismo por excelencia está definido en la política económica y social en marcha, que ratificó a la planificación como base de la economía, al tiempo que demanda la prioridad de la aplicación de los métodos económicos, en particular el sistema tributario, sin excluir los administrativos.

Transformación de las relaciones de propiedad en la actualización del modelo

En el contexto de la revolución en el poder, la estructura socioeconómica ha tenido una peculiar evolución que puede sintetizarse en los siguientes momentos o etapas:

La primera, entre 1959 y 1960, caracterizada por la heterogeneidad y expresada en: propiedad estatal, propiedad cooperativa, capital extranjero, capital privado nacional y propiedad privada individual. Algunos especialistas identifican la misma como expresión de un incipiente modelo de capitalismo de Estado que aporta como nuevo "...haber roto con los intereses de la burguesía aliada a la metrópoli estadounidense, y haber constituido, por tanto, una premisa histórica para el tránsito al socialismo" (Molina, 2017, p. 169).

La segunda, entre 1960 y 1963, en la que se asume la construcción de un modelo económico social socialista, caracterizado por una reducción de la

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

heterogeneidad inicial a los tipos socioeconómicos siguientes: socialista (estatal en todas las ramas, cooperativas cañeras hasta agosto de 1962), capitalista (sobre todo en la agricultura y el comercio) y pequeña producción mercantil (agricultura, comercio, manufactura, servicios y transporte).

La tercera etapa que se extiende entre 1963 y 1975, en la que prosigue la construcción del modelo económico social socialista y se simplifica aún más la estructura socioeconómica: socialista (básicamente estatal y algunos gérmenes de cooperativas) y pequeña producción mercantil (agricultura, comercio minorista, artesanos, transportistas, entre otros), que sufrió una drástica reducción después de la ofensiva revolucionaria de 1968.

La cuarta etapa, desde 1975 hasta principios de los 90, en la que prevalece el modelo socialista, calificado como estatista por el predominio casi absoluto del tipo socialista en su forma estatal, con una reducida presencia de cooperativas en el sector agrícola, y la pequeña producción mercantil, fundamentalmente en la agricultura, a la que se añadían algunos transportistas.

Por último, la etapa 1990 hasta la actualidad, con un modelo económico social socialista reformado y actualizado, donde la estructura vuelve a la heterogeneidad original, aunque con diferencias esenciales. Su composición aparece explícitamente reconocida, como ya se planteó antes, tanto en la Conceptualización del modelo como en la nueva Constitución.

La actualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista tiene antecedentes en el proceso de rectificación de errores y tendencias negativas, cuando se hizo evidente el agotamiento del modelo vigente.

Atendiendo al enfoque histórico es preciso tomar en cuenta otro antecedente de la actualización: la reforma económica de los 90, que introdujo cambios importantes en el modelo económico tradicional.

Uno de los signos fundamentales de aquella reforma fue el quebrantamiento del monopolio casi absoluto de la propiedad estatal, con la creación de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa, la ampliación del trabajo por cuenta propia, la mayor apertura al capital extranjero y otras formas de producción.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

Alrededor de 2007 comienzan a emprenderse las transformaciones centradas en la economía, que tienen la denominación oficial de actualización del modelo, calificativo que ya utilizó Raúl Castro en el 2010 en la clausura del IX Congreso de la UJC. Posteriormente el término quedaría refrendado en la política económica y social aprobada por el VI Congreso del Partido.

Existe consenso en el reconocimiento de la profundidad y complejidad del cambio que implica la actualización, pues si bien el modelo sufrió transformaciones significativas desde los 90, éstas no resultaron suficientes, evidenciándose problemas estructurales y funcionales cuya solución resulta impostergable.

Las modificaciones de las relaciones de propiedad se expresan, entre otras cosas, en la descentralización de la gestión como un aspecto clave de dichas relaciones. Su objetivo esencial es la eficiencia económica y se materializa, fundamentalmente, en la transferencia de facultades y poder de decisión a las empresas estatales a favor de su creciente autonomía, para hacerlas más participativas, competitivas y autosuficientes; lo que constituye una transformación trascendente, indispensable y compleja en el proceso de actualización.

Con tal propósito se ha introducido un conjunto de cambios. Los más significativos tienen que ver con las modificaciones en la planificación y en las relaciones financieras de las empresas.

Con respecto a la planificación destaca una mayor participación de la empresa en este proceso, expresada en la reducción de los indicadores directivos, la flexibilización del objeto social, la posibilidad de comercializar a precios de mercado las producciones que resulten excedentes del encargo estatal, entre otras.

En materia de relaciones financieras entre la empresa y el Estado, se facultó a aquella a disponer del 50 por ciento de las utilidades después de impuestos, y entre sus destinos está el pago a los trabajadores por la eficiencia económica.

En este propio orden y con el propósito de fortalecer las finanzas de las empresas estatales, se adoptó la decisión de que quede a disposición de la

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

entidad el monto total de la depreciación y la amortización de los activos fijos tangibles e intangibles.

Entre las acciones más recientes para contribuir al desarrollo de una empresa estatal eficaz y eficiente, se destacan quince nuevas medidas aprobadas por el Consejo de Ministros. En la base de estas decisiones está otorgar de forma gradual y ordenada una mayor autonomía a este tipo de empresas.

Estas medidas suponen, entre otras cosas, una mayor flexibilización y participación de los trabajadores en la distribución de las utilidades, la concesión de facultades para el diseño y utilización de los cargos técnicos establecidos en los calificadores, ampliación de las atribuciones para la contratación de los trabajadores que se jubilan, descentralización en la aprobación de los objetos sociales, una mayor autonomía en el funcionamiento de las Unidades Empresariales de Base (UEB), incluida su conversión en empresa y la aprobación de una nueva figura dentro del sistema empresarial estatal: la Empresa Filial. (Oliva, 2020, p. 3)

Estas transformaciones conducen al uso preponderante de los métodos económicos, entre cuyas formas fundamentales están el salario y otros tipos de retribución (primas, pagos por condiciones anormales de trabajo y otros), la ganancia y su distribución, los créditos e intereses, el precio y el sistema tributario.

Otro cambio significativo es la ampliación del sector no estatal, cuyas figuras principales hasta el momento son las cooperativas y la propiedad privada de pequeños y medianos productores, que empleaban al cierre de 2019 el 32, 85 por ciento de los ocupados en la economía, es decir 1 506,6 miles de trabajadores. Organización Nacional Estatal y de Informatización (ONEI, 2019, p. 12)

Su impulso ha tenido un impacto significativo en el orden económico y social: se han incrementado considerablemente los nuevos empleos, con la consiguiente repercusión en la producción y los servicios, aumentan los ingresos de estos

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

sujetos económicos, ha crecido la recaudación tributaria; a la vez que se aligeran las plantillas de trabajadores en las entidades estatales y el Estado toma distancia de la gestión económica en las pequeñas industrias y servicios, concentrándose en los medios fundamentales de producción.

El cooperativismo conduce a la creación de cooperativas fuera del sector agrario, identificándose al menos dos fuentes de su formación: una a partir de pequeños y medianos establecimientos estatales, donde el Estado conserva el patrimonio inmobiliario y la otra es el sector estrictamente privado.

Las principales dificultades en este nuevo tipo de cooperativas se centran en el acceso a los suministros y en una tendencia al incremento de los precios de los productos y las tarifas de los servicios que se ofertan.

Las transformaciones económicas en curso suponen un mayor despliegue de este sector, sobre la base de los resultados del experimento en marcha con miras a su generalización, lo que quedó explícito en la estrategia diseñada para la recuperación y desarrollo de la economía nacional en el actual escenario de crisis económica mundial. En el propio documento se define que:

Se planifica para el desarrollo de la actividad un primer momento que abarca las propuestas para su generalización ulterior y posteriormente trabajar en el de la ley que regule todo tipo de cooperativas. Se iniciarán los pasos para la constitución de nuevas cooperativas en sectores priorizados de la economía. (Ministerio de Economía y Planificación, 2020, p. 29)

En la nueva estructura de propiedad tiene un importante peso la propiedad privada, que se ha ampliado a partir de trabajadores excedentes de las entidades estatales, desocupados y trabajadores en activo, de manera que alcanzaba en 2019 la cifra de 1 030,8 miles de trabajadores, de los cuales 617,0 eran trabajadores por cuenta propia. (ONEI, 2019, p. 12)

De estos últimos, las actividades más representativas continúan siendo la elaboración y venta de alimentos, el transporte de carga y pasajeros, el

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

arrendamiento de viviendas, habitaciones y espacios, los agentes de telecomunicaciones y los trabajadores contratados.

En el curso de este trabajo se ha podido identificar un grupo de problemas que están incidiendo en la actividad privada: la inexistencia de un mercado mayorista que provea de insumos y otros medios, cuestión prevista en la política económica y en la que se vienen dando algunos pasos; los elevados precios de las materias primas y los materiales; las maniobras con las exenciones fiscales; las conexiones con la economía subterránea y la falta de conocimientos y habilidades para el ejercicio de esta actividad.

Al propio tiempo estos resultados primarios muestran que el sector privado ha elevado la carestía de la vida de los ciudadanos, resultado de la acción de sus propias leyes económicas, que imponen una lógica objetiva guiada por la búsqueda de ganancias suntuosas.

Este sector de la economía continuará desarrollándose de manera planificada.

Se avanzará en la flexibilización del trabajo por cuenta propia, modificando la lista de actividades permitidas y el sistema tributario a aplicar, bajo la concepción de que puedan ampliarse las actividades a ejercer. Se comenzará por las actividades que tienen mayor impacto para la economía. (Ministerio de Economía y Planificación, 2020, p. 30)

De forma paralela se va a propiciar el desarrollo de las PYMES:

Se iniciarán los pasos para la constitución de micro, pequeñas y medianas empresas, que podrán ser privadas, estatales o mixtas...Es preciso concebir con integralidad la concurrencia de varios actores en el modelo económico cubano, procurando que existan reglas generales para todos en igualdad de condiciones. (Ministerio de Economía y Planificación, 2020, p. 29)

A favor de este tipo de entidades empresariales se ha argumentado que "...su contribución positiva al proceso de recuperación pudiera tener el efecto de convertirlas en parte de la "nueva normalidad" de una Cuba post COVID-19" (Monreal, 2020, p. 1). El citado autor, ha adelantado "...la hipótesis de que si se

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

establecieran PYMES en Cuba (bajo ciertas premisas), se le agregaría entre 1,5 % y 1,7 % al PIB del país, una cifra nada despreciable en una situación como la actual” (p. 8).

A la vez se alega su importancia como opción de empleo. Según datos de la Organización Internacional del Trabajo, las PYMES aportan más de dos tercios de la totalidad del empleo a nivel global y generan la mayor parte de los nuevos puestos de trabajo. De esta forma, en la Mayor de Las Antillas las empresas pequeñas y medianas están llamadas a ampliar las opciones laborales. (Serrano, 2020, p. 1)

Todas estas transformaciones suponen un mayor despliegue de las relaciones monetario-mercantiles. Al respecto resulta imprescindible hacer algunas reflexiones: los cambios tienen el propósito de desatar los nudos que obstaculizan el desarrollo de las fuerzas productivas, sin perder de vista que, aunque existe apertura al mercado, la planificación socialista continúa siendo el instrumento principal para la dirección de la economía.

Como se ha reconocido, hay quien bajo el lema de “liberar las fuerzas productivas” ha llegado a pensar en desarrollar al máximo el mercado, ignorando su acción sobre la sociedad en su conjunto. Si el mercado en las condiciones concretas de Cuba no es: “...sometido a una eficiente acción reguladora respaldada por una real y eficiente participación popular en todos los órdenes, terminará imponiendo su lógica y jerarquía en todos los ámbitos de la vida social, terminará comprándolo todo” (Machado, 2015, p. 2).

Lo expuesto permite inferir que, aun cuando en el curso de esta investigación no se han abarcado integralmente las transformaciones, se está ante un cambio en el modelo económico y social cubano inédito desde las transformaciones iniciales posteriores al triunfo de la Revolución.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

CONCLUSIONES

Las modificaciones en las relaciones de propiedad constituyen el eje estructurador y articulador del proceso de actualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista.

En el marco de dicho proceso se ha venido desplegando la configuración de una estructura socioeconómica heterogénea, en la que junto a la propiedad socialista de todo el pueblo como forma fundamental, coexisten otras, entre las que van adquiriendo relevancia las cooperativas y la pequeña y mediana propiedad privada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asamblea Nacional del Poder Popular (2019). Constitución de la República de Cuba, proclamada el 10 de abril de 2019. *Gaceta Oficial* (5), 69-103. Extraordinaria 10 de abril.

Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. (2020, 14 de octubre). Plan Nacional de Desarrollo Económico hasta 2030: Propuesta de Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos, [en-línea]. Recuperado de https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/siteal_cuba_0368.pdf

Figuerola, V. y Sánchez R. (2004). Economía política del tránsito al Socialismo. *Economía y Desarrollo*, 2(137), Recuperado de <http://www.econdesarrollo.uh.cu/index.php/RED/article/view/541/394>

García, C. (2016). El Modelo Económico Cubano. Una visión crítica socialista [versión electrónica]. *Economía y Pensamiento*. Recuperado de <http://cubaeconomia.cubava.cu>

Machado, D. (2015). *El socialismo es ahora*. Cubadebate. Recuperado de <http://www.cubadebate.cu/opinion>

Ministerio de Economía y Planificación. (2020). *Cuba y su desafío económico y social. Síntesis de la Estrategia Económico-Social para el impulso de la*

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

- economía y el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID-19*.
Tabloide Especial. Julio.
- Molina, E. (2016). *Devenir del modelo económico socialista*. La Habana, Cuba: Editorial de Ciencias Sociales.
- Monreal, P. (2020). *El establecimiento de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en Cuba pudiera aumentar el Producto Interno Bruto entre 1,5 y 1,7%*, 28 de abril, [en-línea]. Recuperado de <https://elestadocomotal.com/2020/04/28/el-establecimiento-de-pyme>
- Oliva, M. (2020). ¿Cómo Cuba apuesta por una empresa estatal más autónoma y eficiente? *Granma*, 2 de octubre.
- Organización Nacional Estatal y de Informatización (ONEI). (2019). Anuario estadístico de Cuba 2019. Empleo y salarios. Edición 2020. [en-línea]. Recuperado de <http://www.onei.gob.cu>
- Palacio, J. C. (2015). Fomento de las PYMES en Cuba. Repensando la empresa no estatal socialista. En O. E. Pérez y R. Torres (Comp.). *Miradas a la economía cubana. Análisis del sector no estatal* (pp. 37-50). La Habana, Cuba: Editorial Caminos.
- Partido Comunista de Cuba (PCC). (2017). *Documentos del 7mo. Congreso del Partido, aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017* (I). Tabloide Especial.
- Piñeiro, C. (2015). Nuevas cooperativas cubanas: logros y dificultades. En O. E. Pérez y R. Torres (Comp.). *Miradas a la economía cubana. Análisis del sector no estatal* (pp. 51-62). La Habana, Cuba: Editorial Caminos.
- Rodríguez, C.R. (1979). *Cuba en el tránsito al socialismo 1959-1963*. La Habana, Cuba: Editora Política.
- Serrano, R. (2020). *PYMES, reto para los emprendedores cubanos*, Recuperado de <http://www.cubaemprendecamaguey.org>

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

Torres, R. (2015). Un nuevo modelo económico en Cuba: el rol del sector privado.

En O. E. Pérez y R. Torres (Comp.). *Miradas a la economía cubana. Análisis del sector no estatal* (pp. 15-26). La Habana, Cuba: Editorial Caminos.

Valdés, A. y Rivas, E. (2018). La propiedad en el tránsito al socialismo en Cuba.

Ponencia presentada en el *XIII Coloquio Carlos Rafael Rodríguez in Memoriam*, Universidad Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos, Cuba.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

REQUISITOS FORMALES DE LOS ARTÍCULOS

Por cada trabajo se aceptarán hasta **tres autores**. En el caso específico que el artículo sea **resultado de proyecto de investigación** pueden ser hasta **6 autores**. Debe especificar el nombre del proyecto en los datos del autor en el artículo.

Los autores deberán indicar en la página principal del artículo los siguientes **datos**: nombre completo, categoría docente y científica (especialidad), departamento e institución a que pertenecen, correo electrónico, código ORCID. Deberá señalarse cuál será el autor de contacto con que el editor mantendrá la comunicación.

Los autores deberán enviar, de forma obligatoria, al editor **la carta de originalidad y cesión de derechos** del autor.

No hay límite en el **número de trabajos** que cada autor desee presentar.

El **idioma** preferido es el **español**, aunque se admitirán trabajos en **inglés**.

Los trabajos tendrán una **extensión** de 10 cuartillas como mínimo y 15 como máximo, en **Arial 12**, tamaño del **papel Carta, con interlineado a 1,5 puntos**. Incluye cuadros, gráficos, figuras y referencias bibliográficas (solo lo citado en el cuerpo del trabajo).

El **título** se presentará en español e inglés. Debe ser conciso, sencillo, específico e informativo con el número correcto de palabras importantes (hasta 15 palabras). No se deberá comenzar con signos de interrogación ni deberá contener fechas o siglas.

Todos los tipos de artículos deberán presentarse acompañados de un **resumen** de 250 palabras como máximo, en español e inglés. Debe dar una idea de la totalidad del trabajo, incluirá el objetivo, el alcance del estudio, los métodos y resultados más destacables y las principales conclusiones, así como también debe ubicarse la investigación en tiempo y lugar. El resumen debe ser lo más informativo posible para orientar al lector a identificar el contenido básico del artículo de forma rápida y exacta, y determinar la relevancia del contenido del mismo. Se redactará en tercera persona, tiempo pasado, excepto las frases concluyentes. Excluir abreviaturas y referencias bibliográficas no citadas en el cuerpo del artículo. En el resumen debe indicarse el tipo de artículo que se está presentando.

Cada tipo de artículo deberá acompañarse de las **palabras clave** correspondientes en español y en inglés. Emplear de tres a cinco palabras o frases (sustantivos o sintagmas nominales) que identifiquen los aspectos principales del artículo, separadas por punto y coma (;). Las palabras clave son el conjunto de términos que servirán para registrar el artículo en determinadas bases de datos bibliométricos.

No se aceptarán versiones incompletas de los trabajos.

Cuando se emplee por vez primera una **sigla** en el texto, deberá estar acompañada de su significado completo.

Cada **título de sección** debe ser escrito ajustado al margen izquierdo con letras en mayúscula en

"negrita o bold" sin subrayado. Los subtítulos, también ajustados a la izquierda, deben ser escritos con letras minúsculas, salvo la primera letra y la primera de los nombres propios, las que deben ser escritos con mayúscula, también en letra "negrita o bold". Se debe dejar un espacio adicional entre líneas antes y después de cada subtítulo.

Estructura de los tipos de artículos científicos:

Artículos de investigación original

Introducción: Debe describir el planteamiento general del trabajo, así como contexto, antecedentes, estado del arte de la temática abordada, objetivos y posible alcance del trabajo. Se establece a grandes rasgos un marco teórico o referentes conceptuales sobre el objeto de estudio.

Materiales y métodos: Debe hacerse con los detalles suficientes, incluye descripción en detalles de los procedimientos si no aparecen en la literatura, o citar la bibliografía donde se encuentran. Describir con absoluta fidelidad y exactitud cómo se efectuó el estudio, incluida la descripción de los procedimientos estadísticos utilizados y software de aplicación de haberse usado.

Resultados: Explicación e interpretación de los hallazgos. Deben expresarse de forma clara, racional, lógica y coherente. Auxíliase de tablas, gráficos y figuras cuando resulte práctico y necesario.

Discusión: Si es necesario, se puede presentar una discusión breve y enfocada a la interpretación de los resultados.

Se admite la combinación de Resultados y Discusión.

Conclusiones: Implicación de los resultados y su relación con el objetivo propuesto. Deben estar sólidamente sustentadas y asociadas en número a los objetivos declarados.

Referencias bibliográficas: Se referencia solamente lo que se cita dentro de texto. Y no deben ser menor a 7 citas.

Artículos de Revisión Bibliográfica y Minirrevisiones

Introducción: Se plantea el objetivo del estudio. Se expone la temática que aborda y su trascendencia. Se especifica los períodos o etapas de la información bibliográfica objeto del análisis.

Desarrollo: Se pueden repasar los expositores más relevantes, sus ideas principales y sus aportes. Se puede hacer un análisis así como comentarios basados en afirmaciones objetivas y sustentadas.

Conclusiones: Se presentan los principales hallazgos de la búsqueda bibliográfica así como los criterios valorativos del autor acerca de la revisión.

Referencias bibliográficas: Para los artículos de revisión, entre 25 y 50 citas; para las minirrevisiones, entre 10 y 25 citas.

Reseñas y Ensayos

Introducción: Se plantea el objetivo de la discusión y se expone, brevemente, el planteamiento conceptual con el cual abordará la discusión.

Desarrollo: Deberán ofrecer una evaluación crítica del tema abordado, respetando sus características sistemáticas, descriptivas y analíticas entre otros, estructurados en forma de epígrafes.

Conclusiones: Se presentan los principales criterios valorativos del autor acerca del tema en cuestión.

Referencias bibliográficas: Se referencia solamente lo que se cita dentro del texto.

Comunicaciones breves

Tienen como objetivo publicar datos de interés sobre un estudio limitado o de un informe de una investigación en desarrollo. Contienen los resultados preliminares de una investigación sobre un tema de impacto. La extensión máxima es de cinco cuartillas.

Introducción: Debe describir el planteamiento general del trabajo, así como contexto, antecedentes, estado del arte de la temática abordada, objetivos y posible alcance del trabajo.

Materiales y métodos: Describir con absoluta fidelidad y exactitud cómo se efectuó el estudio, incluida la descripción de los procedimientos estadísticos utilizados y software de aplicación de haberse usado.

Resultados: Explicación e interpretación de los hallazgos. Deben expresarse de forma clara, racional, lógica y coherente. Auxíliense de tablas, gráficos y figuras cuando resulte práctico y necesario. Se aceptan hasta 5 tablas y 3 figuras como máximo.

Discusión: Si es necesario, se puede presentar una discusión breve y enfocada a la interpretación de los resultados.

Se admite la combinación de Resultados y Discusión.

Conclusiones: Implicación de los resultados y su relación con el objetivo propuesto. Deben estar sólidamente sustentadas y asociadas en número a los objetivos declarados.

Referencias bibliográficas: Se referencia solamente lo que se cita dentro de texto. No deben contener una cifra superior a 15 citas.

Cartas al editor

El propósito de una carta al editor es hacer público puntos de vista sobre temas de preocupación o interés. Es un género persuasivo, donde frecuentemente se usan las preguntas para ayudar a los lectores a enfocar el pensamiento de los lectores sobre el tema. Se usan palabras y frases que tienen que ver con causa y efecto y explicaciones. Las cartas al editor llevan un título, escritos por el editor y no por el autor de la carta.

Introducción: Se plantea una declaración clara de tu opinión o una pregunta directa que enfoque claramente el tema preocupante, haciendo referencia a algún documento que haya sido publicado previamente en la revista.

Desarrollo: Se plantea una breve declaración de argumentos y ejemplos que apoyen su opinión.

Conclusión: Se plantea otra clara declaración o pregunta que refuerce su punto de vista.

Despedida: Incluye el nombre del autor y la ciudad donde vive así como el nombre de la organización a la que pertenece.

Los **cuadros, gráficos, figuras, tablas e imágenes** se enumerarán progresivamente en la parte inferior, excepto las tablas que se pone en la parte superior. En la parte inferior se deberá indicar claramente la fuente.

El **listado de referencias bibliográficas constará estricta y únicamente de las citas aparecidas en el texto** y se hará en **orden alfabético**. **El 50% de las mismas debe ser de los últimos cinco años**. Deberá apegarse estrictamente al formato de la **norma APA, 6ta edición, 2012**.

Estamos en:



Certificada por:



Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](#)

