

MÁRGENES

Revista multitemática de desarrollo local y sostenibilidad

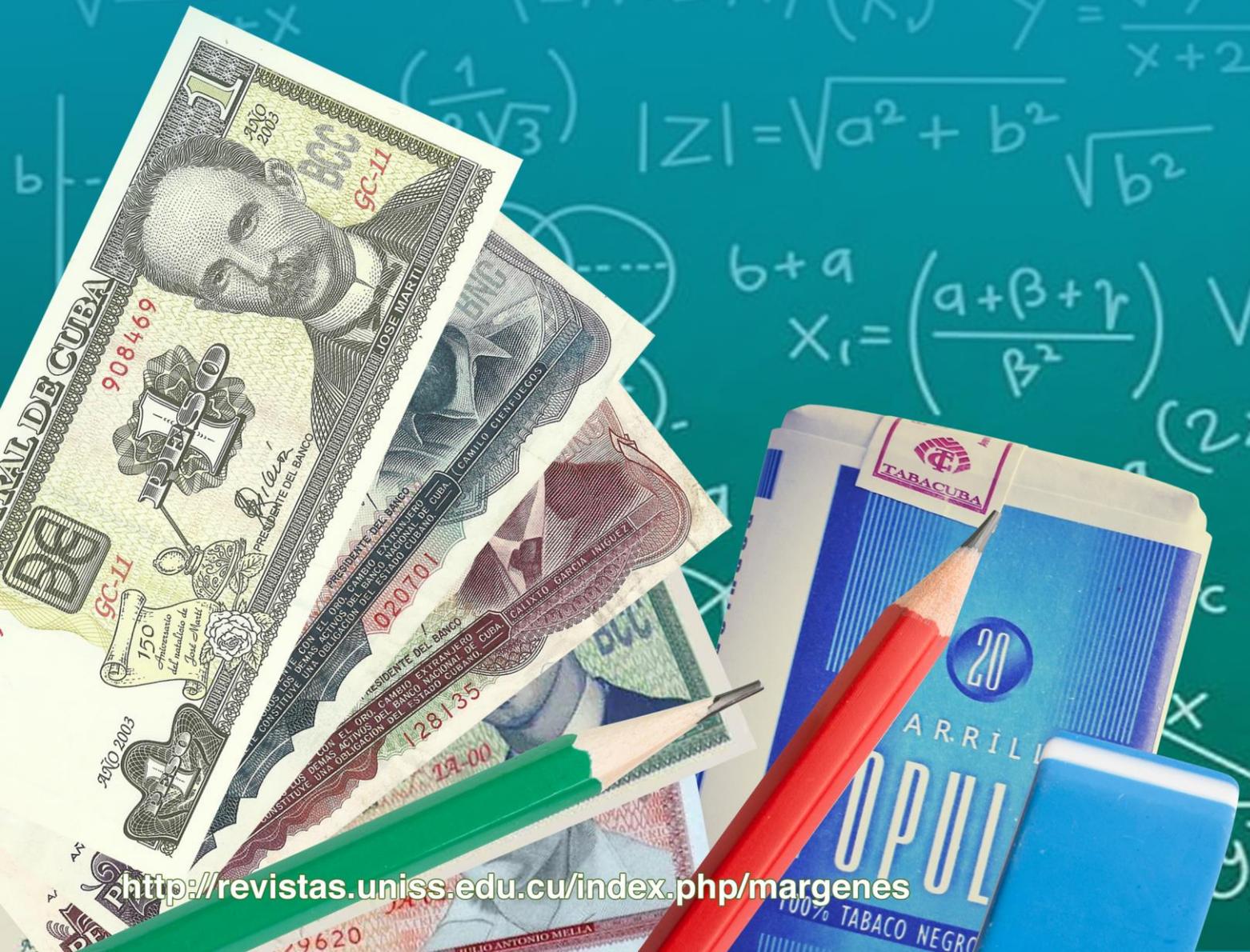
CUBA

ISSN: 2664-2190

RNPS: 2460

Enero - Abril / 2022

Vol. 10 No. 1



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



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

MSc. Yeimis Daniel Cruz Hernández

Lic. Sunny Juan Castro García

CONTENIDOS

EDITORIAL

ANÁLISIS DE LA VARIACION DEL VALOR AGREGADO EN LA EMPRESA DE CIGARROS DE TRINIDAD

ANALYSIS OF THE VARIATION OF THE ADDED VALUE IN THE COMPANY OF CIGARETTES OF TRINIDAD

Msc. Irmo Irenio Curbelo-Tribicio, MSc. Sucler Curbelo-Perdigón, Lic. Alien Guillermo-Leal

.....7

TRASCENDENCIA DE LAS MEDIDAS COERCITIVAS UNILATERALES EN LOS DERECHOS HUMANOS

THE IMPACT OF UNILATERAL COERCIVE MEASURES ON HUMAN RIGHTS

MSc. Jorge Luis Silva-González, Nathaly de la Caridad León-Acosta

.....25

HABILIDADES GERENCIALES EN DIRECTIVOS: UNA EXPERIENCIA PARA SU FORMACIÓN Y FORTALECIMIENTO

MANAGERIAL SKILLS IN MANAGERS: AN EXPERIENCE FOR THEIR TRAINING AND DEVELOPMENT

Dr. C. Adilén Carpio-Camacho, Lic. Vanessa Román-Fábregas, Ing. Carlos Misael Rodríguez-Márquez

.....45

ENGLISH MATERIAL ADAPTATION. A WAY OF FACILITATING THE ENGLISH LANGUAGE LEARNING PROCESS

LA ADAPTACIÓN DE MATERIALES. UNA VÍA PARA FACILITAR EL PROCESO DE APRENDIZAJE DE LA LENGUA INGLESA

MSc. Tahiri Pérez-Perdomo, MSc. Evelio Elias Orellana-Orellana, MSc. Antonio Mendoza-de la Cruz

.....65

LA GESTIÓN POR PROCESOS APLICADA A EMPRENDIMIENTOS PRIVADOS. CASO DE ESTUDIO: FÁBRICA “BASALTO”

THE PROCESS MANAGEMENT APPLIED TO PRIVATE ENTREPRENEURSHIP. CASE STUDY: “BASALTO” FACTORY

MSc. Marilyn Bernal-Prado, MSc. Leticia Valero-Padilla, Lic. Maily Suárez-Macías

.....82

LA LABOR EDUCATIVA EN LAS DISCIPLINAS DE LA CARRERA LICENCIATURA EN EDUCACIÓN, PERFIL MATEMÁTICA

EDUCATIONAL WORK IN THE SYLLABI OF THE DEGREE IN EDUCATION, MATHEMATICS SPECIALTY

Dr. C. Ortelio Nilo Quero-Méndez, MSc. Verónica Rodríguez-Amaya Fernández, MSc. María Catalina Rodríguez Felipe

.....104

FUENTES DE FINANCIAMIENTO PARA LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA DE LA SEGURIDAD VIAL EN CUBA

SOURCES OF FUNDING FOR THE BUDGETARY MANAGEMENT OF ROAD SAFETY IN CUBA

MSc. Tania Ivón Sosa-Ibarra, Lic. Zoe Ramos-Tornet, Lic. Carlos Ovey Goteras-González

.....125

PROPUESTA DEL SISTEMA DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE CUADROS Y RESERVAS EN SANCTI SPÍRITUS

PROPOSAL OF THE SYSTEM FOR PREPARING AND OVERCOMING THE MANAGERS AND THEIR RESERVES IN SANCTI SPÍRITUS

Alejandro Carbonell-Duménigo, Yamirka Ramírez-Pérez, Guillermo Santiago Hernández-Núñez

.....145

VALORIZACIÓN DEL RESIDUAL LÍQUIDO DEL YOGURT DE SOYA

VALORIZATION OF THE LIQUID WASTE OF SOY YOGURT

Dr. C Juan Emilio Hernández-García, Ing. Dayana Giró-Letourneaut, Ing. Yulen Pérez-Rodríguez, Ing. Ailén Páez-Pérez, José Antonio Rodríguez-Díaz

.....162

FUNDAMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZATIVO: INTENTO DE SISTEMATIZACIÓN

FUNDAMENTALS OF ORGANIZATIONAL DESIGN: AN ATTEMPT TO SYSTEMATIZATION

MSc. Omar Pérez-García, Ing. Abelardo Rodríguez-Capote, Lic. Ariannis Alberto Pérez-Macías

.....182

Editorial

Día tras día, los seres humanos afrontamos diferentes realidades y problemas, los cuales exigen que se aborden de diferentes formas y que estos se analicen desde diferentes aspectos. En este sentido, la tarea del investigador varía en forma ágil y permanente hasta el punto de considerar su quehacer cotidiano como una ciencia, pues ejerce una actividad creativa y sistemática para acrecentar el conocimiento científico. Y es que la ciencia es un estilo de pensamiento y de acción, el cual comprende el resultado del esfuerzo y su aplicación para la utilidad humana.

La investigación científica nos permite conocer la realidad en la que nos encontramos, nos ayuda a desarrollar nuestra curiosidad en cuanto a la solución de problemas y a poder llegar a realizar análisis de manera más crítica y reflexiva. Gracias a ella se ha incrementado la producción de bienes materiales y de servicios.

La sociedad está consciente de la importancia de la investigación, conoce qué es lo que se está investigando, cuáles son sus ventajas y desventajas. Gracias a ella podemos resolver problemas de la vida cotidiana, ahorrar esfuerzos para realizar un trabajo o simplemente optimizar ciertas cosas de las actividades humanas. Al conocer el impacto social y económico de una investigación determinada existe un mayor desarrollo social. Y es que la investigación es un instrumento para poder resolver problemas de la sociedad, es necesaria para impulsar el desarrollo de un país.

La investigación y la escritura son las actividades más importantes de un científico. Un investigador, al redactar un texto científico, ofrece a los ciudadanos un panorama amplio de su trabajo; la labor de escribir no es solo para un escritor o periodista sino también la de un científico, que debe poder escribir de manera clara y sencilla. El trabajo de un científico no termina cuando concluye su investigación, esto significa el comienzo de una nueva etapa, que tiene como propósito dar a conocer a la comunidad científica y al público en general los resultados prácticos de su investigación para la sociedad.

Y es exactamente en lo que radica la misión de nuestra revista, divulgar todo tipo de investigación referida al desarrollo y la sostenibilidad de la comunidad nacional e internacional.

Precisamente en este primer número del año, a pesar de las limitaciones de la situación pandémica y del bloqueo estadounidense, no se ha detenido de investigar en pos de un

desarrollo próspero y sostenible para nuestro país, por lo cual se abordan diversos artículos, en idioma español e inglés y de autoría local y nacional, en su mayoría de investigación original, con diferentes temas novedosos y aportadores para la economía, la producción y la gestión empresarial territorial, así como otros temas, no menos importantes, referentes a la superación de cuadros, la labor educativa y los derechos humanos, entre otros.

A continuación, las diferentes temáticas enmarcadas en las distintas áreas de la ciencia:

- ✚ Análisis de la variación del valor agregado en la Empresa de Cigarros de Trinidad
- ✚ Trascendencia de las medidas coercitivas unilaterales en los derechos humanos
- ✚ Habilidades gerenciales en directivos: una experiencia para su formación y fortalecimiento
- ✚ English material adaptation. A way of facilitating the english language learning process
- ✚ La gestión por procesos aplicada a emprendimientos privados. Caso de estudio: fábrica "Basalto".
- ✚ La labor educativa en las disciplinas de la carrera licenciatura en educación, perfil Matemática.
- ✚ Fuentes de financiamiento para la gestión presupuestaria de la seguridad vial en cuba
- ✚ Propuesta del sistema de preparación y superación de cuadros y reservas en Sancti Spíritus
- ✚ Valorización del residual líquido del yogurt de soya
- ✚ Fundamentos del diseño organizativo: intento de sistematización

Muchas Gracias,
MSc. Laura María Pérez de Valdivia
Editora General de *Márgenes*

Fecha de presentación: 25/09/2020 Fecha de aceptación: 17/07/2021 Fecha de publicación: 21/01/2022

¿Cómo citar este artículo?

Curbelo Tribicio, I. I., Curbelo Perdigón, S. y Guillermo Leal, A. (enero-abril, 2022). Análisis de la variación del valor agregado en la empresa de cigarros de Trinidad. Revista *Márgenes*, 10(1), 1-19. Recuperado de <https://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes/workflow/index/1092/5>

TÍTULO: ANÁLISIS DE LA VARIACIÓN DEL VALOR AGREGADO EN LA EMPRESA DE CIGARROS DE TRINIDAD

TITLE: ANALYSIS OF THE VARIATION OF THE ADDED VALUE IN THE COMPANY OF CIGARETTES OF TRINIDAD

Autores: Msc. Irmo Irenio Curbelo-Tribicio¹, MSc. Sucler Curbelo-Perdigón², Lic. Alien Guillermo-Leal³

¹ Licenciado en Economía. Especialidad Análisis Económico. Máster en Economía y Desarrollo Económico. Profesor Auxiliar. Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”, Facultad de Ciencias Técnicas y Empresariales, Departamento Finanzas-Economía. Correo electrónico: ireni@uniss.edu.cu. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5693-3446>

² Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Especialidad Auditora en BANDEC. Máster en Contabilidad Gerencial. Profesora Instructora Adjunta de la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”, Facultad de Ciencias Técnicas y Empresariales, Departamento Finanzas- Economía. Correo electrónico: sucel@s5241.dpss.bandec.cu. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8929-4153>

³ Licenciado en Contabilidad y Finanzas. Especialidad Supervisor del Banco Financiero Internacional de Sancti Spiritus. Profesor Instructor Adjunto de la Universidad de Sancti Spiritus de la Universidad de Sancti Spiritus “ José Martí Pérez”, Facultad de Ciencias Técnicas y Empresariales, Departamento Finanzas- Economía. Correo electrónico: alieng@bfi.com.cu. Cuba. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8025-8615>

RESUMEN

La necesidad de elevar la eficiencia económica a partir de la introducción de nuevas formas de organización de la producción aparece entre los principales objetivos a alcanzar por las variantes de organización y redimensionamiento empresarial, todos los esfuerzos tienen que conducir al incremento sostenido de la productividad del trabajo, a la par que asegure el pleno uso de los recursos y los niveles de eficiencia. La investigación se realizó en la Empresa de Cigarros Juan de Matos Reyes de Trinidad en el año 2019 con el objetivo de analizar las causas de la variación del Valor Agregado Bruto. El artículo responde a la línea de investigación: “Perfeccionamiento de la Gestión Empresarial y la Administración Pública para 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

desarrollo territorial y local” de la Facultad de Ciencias Técnicas y Empresariales en la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”.

En el análisis se emplearon métodos de estadística descriptiva y del análisis económico, además se consultaron documentos, normativas y resoluciones emitidas por los Ministerios de Economía y Planificación y el de Trabajo y Seguridad Social. Todo esto permitió demostrar que la productividad del trabajo es el principal factor que influyó en el incremento del Valor Agregado Bruto, aspecto esencial, dada las reservas para su elevación constante, manteniendo favorable la correlación productividad-salario medio, así como otros indicadores económicos y su proyección de desarrollo. Además, se le ofrece a los directivos y especialistas herramientas de análisis económicos necesarias para la toma de decisiones correctas y oportunas.

Palabras clave: correlación productividad-salario; fondo de salario; productividad del trabajo; salario medio; valor agregado bruto.

ABSTRACT

The necessity to increase the economic efficiency by introducing new ways of organization of the production process is among the main objectives to accomplish for the organization variants and business reshaping. All the efforts have to lead to a steady growth of work productivity while ensuring the full use of the resources and levels of efficiency. This research was carried out in the Juan de Matos Reyes Company of Cigarettes in Trinidad in 2019 with the objective of analyzing the causes of the variation of the Gross Value Added. The article responds to the research line: "Improvement of Business Management and Public Administration for the Territorial and Local Development" of the Technical and Business Sciences Faculty of the University of Sancti Spiritus "José Martí Pérez". Concerning the methods, descriptive statistics, economic and document analysis were used such as the regulations and resolutions by the ministries of Economy and Planning and of Labor and Social Security. Overall, the research allowed to demonstrate that work productivity is the main factor that influenced the increase in the Gross Value Added, being this an essential aspect given the reservations for its constant growth by maintaining a favorable correlation between productivity and average wage, as well as other

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

economic indicators and its development projection. Furthermore, necessary tools for economic analysis are provided for the managers and specialists' correct and appropriate decision-making.

Keywords: work productivity; average wage; productivity-wage correlation; wage budget; Gross Value Added.

INTRODUCCIÓN

En Cuba se desarrolla el proceso de actualización del modelo económico, lo que presupone importantes transformaciones en la economía nacional; en este contexto se han aprobado y continúan aprobándose una serie de medidas, las que hacen y harán posible el necesario perfeccionamiento de la economía, sobre la base de una mayor eficiencia en la utilización de la fuerza de trabajo, al tiempo que se tomen en cuenta los intereses de los trabajadores; la más adecuada remuneración del trabajo.

En el VII Congreso del PCC quedaron aprobados los Lineamientos de la Política Económica y Social con el objetivo de actualizar el modelo económico cubano y construir una sociedad socialista próspera y sostenible, promoviendo la gestión en la empresa estatal socialista como forma principal en la economía nacional.

No obstante, el incremento de la productividad sistemáticamente en las empresas constituye todavía un punto aún valorado insuficientemente por parte de los trabajadores, tema que necesariamente debe abordarse en la discusión del plan económico y en las asambleas de afiliados, dada las distorsiones que provoca la dualidad monetaria y cambiaria y la inflación que afectan la producción y el consumo de los bienes y servicios disponibles para los agentes económicos en Cuba en la actualidad.

El tema abordado en la investigación tiene gran importancia, ya que la organización del trabajo y los salarios influye de forma significativa en la eficiencia económica, por su papel determinante en la productividad del trabajo, la utilización del fondo de tiempo, los recursos humanos y el cumplimiento de los planes de producción, expresados en el Valor Agregado Bruto.

En la investigación se ha comprobado que persisten de forma negativa limitaciones en el uso sistemático y eficaz de evaluaciones periódicas a partir del empleo 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

herramientas económicas para analizar los indicadores técnicos-económicos-productivos, por lo que se determina como objetivo del trabajo, evaluar las principales causas de la variación del Valor Agregado Bruto en la Empresa de Cigarros Juan de Matos Reyes de Trinidad tomando como base el año 2018, que tiene como misión producir cigarrillos para el consumo nacional, con un nivel de calidad que satisfaga las exigencias del cliente

DESARROLLO

El correcto funcionamiento de cualquier sistema lo constituye el análisis económico financiero, ya que el mismo representa un medio imprescindible para el control del cumplimiento de los planes y el estudio de los resultados de la empresa, posibilitando tomar decisiones eficientes, con el fin de garantizar el empleo racional de los escasos recursos materiales, laborales y financieros.

En varias ocasiones el comandante Guevara, expresaba que:

No se puede dirigir sino se sabe analizar y no se puede analizar si no hay datos verídicos, y no hay datos verídicos, sino hay un sistema de recolección de datos confiables, sino hay un sistema estadístico con hombres habituados a recoger el dato y transformarlo en número de manera tal que esta es una tarea esencial. (Guevara, 1982, p.143)

De lo expuesto anteriormente se infiere que el análisis económico se utiliza para diagnosticar la situación y perspectiva interna, lo que hace evidente que la dirección de la empresa puede ir tomando las decisiones que corrijan las partes débiles que pueden amenazar su futuro, al mismo tiempo que se saca provecho de los puntos fuertes para que la empresa alcance sus objetivos. Desde una perspectiva externa, son de gran utilidad para todas aquellas personas interesadas en conocer la situación y evolución previsible de la entidad.

Por otra parte, elevar la eficiencia económica es un requisito de primer orden, sin embargo, junto a esta lucha ardua de por sí, la complejidad e imperativos de circunstancias de hoy obligan a ir dando pasos progresivos, paralelos y entrelazados que, a la vez contribuyan a mantener el nivel de existencias del país, reduciendo 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

ineficiencia que caracteriza el grueso de la economía y, a la par incrementando al máximo la productividad del trabajo.

En las Tesis y Resoluciones del I Congreso del Partido Comunista de Cuba (1976), se plantea en reiteradas ocasiones lograr la máxima eficiencia en la economía mediante el uso más racional de los recursos productivos (materiales y humanos) y producir el máximo de resultado con el mínimo de gasto.

En la Resolución sobre el Sistema de Dirección y Planificación de la Economía, acordada en el I Congreso del Partido Comunista de Cuba (1976), se proponen estos indicadores cuando se programa que la eficiencia de las empresas se debe medir a través de un conjunto interrelacionado de indicadores que expresen de manera integral su funcionamiento. Los principales indicadores a tener en cuenta en este sentido, de los cuales debe depender la formación de los fondos para la estimulación económica de las empresas, son los relativos a producción (volumen y surtido), costo, productividad, ganancia y rentabilidad.

En los marcos del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (2011), se discutió y analizó el proyecto final de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, donde se plantea que en la actualización del modelo económico primará la planificación, la cual tendrá en cuenta las tendencias del mercado.

El tema de la planificación y su esencia en el socialismo, ha sido tratado por muchos especialistas, en particular (Vigoa, 2010, p.3) expresa que la “planificación puede definirse como una fase necesaria en la dirección de cualquier actividad, la cual tiene como principal misión anticiparse al futuro o diseñarlo, facilitando la toma de decisiones previas.” Por lo anterior, puede afirmarse que solo puede existir un verdadero proceso de planificación nacional en un país en que los medios fundamentales de producción sean propiedad estatal y exista una inequívoca determinación política de efectuar un desarrollo de la economía.

En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba (2017a, p.3) en particular, el Lineamiento 2 se señala 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 planificación socialista seguirá siendo la vía principal para la dirección de la economía, con énfasis en garantizar los equilibrios macroeconómicos fundamentales y los objetivos y metas para el desarrollo a largo plazo. Se reconoce la existencia objetiva de las relaciones de mercado, sobre el cual el Estado ejerce regulación e influencia, considerando sus características.

La Dirección Planificada del Desarrollo Económico y Social expresada en el Capítulo 3 de la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano VII Congreso del Partido Comunista de Cuba (2017b, p.32) señala que:

El Sistema de Dirección del Desarrollo Económico y Social es el instrumento del Estado y el Gobierno con vista a organizar, coordinar, ejecutar, dar seguimiento y evaluar las acciones de todos los actores, para conducir el progreso a nivel nacional y de los territorios, sus relaciones internas y con la economía internacional.

Con la actualización del Modelo se rediseñan los subsistemas, métodos y procedimientos que lo componen, previendo su interrelación en función de la eficiencia y la eficacia, teniendo en cuenta que los componentes del Sistema de Dirección del Desarrollo Económico y Social se materializan en la planificación socialista; la regulación; la gestión del Estado, del Gobierno y el control.

Recientemente el Ministerio de Economía y Planificación elaboró un documento titulado “Cuba y su desafío económico y social”, donde se refleja una Síntesis de la Estrategia Económica y Social para el impulso de la economía y el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID- 19 y tomando en cuenta los principios fundamentales del funcionamiento del modelo económico, que refuerzan el carácter socialista del proceso en Cuba, relacionadas con las esferas económicas y sociales de mayor impacto en la economía nacional en particular en el Área XII- Industria manufacturera, señala:

La necesidad del encadenamiento productivo para garantizar lo necesario en los sectores estratégicos; priorizar las producciones nacionales para asegurar procesos que permitan satisfacer las necesidades internas de la economía y la población, incrementar las exportaciones de nuevos surtidos y disminuir las importaciones Cuba y su desafío económico y social. (Tabloide Especial, 2020, p.22)



Como se conoce el Plan en la economía, en el período de transición al comunismo, tiene la función de establecer en el presente y el futuro las proporciones de los bienes que la sociedad posee y que potencialmente puede alcanzar. En este sentido, “el Plan tiene características similares a la ley del valor, lo que lo hace diferenciable, específico, en su carácter de instrumento: un instrumento que los hombres crean, conforman, dominan y utilizan conscientemente” (Tablada, 2017, p.123).

Para los especialistas de las Ciencias Económicas y teniendo en cuenta el criterio de (Calves, 2016a, p. 83) que expresa:

La planificación a nivel empresarial, cooperativa y a nivel de base, debe apoyarse en las demandas y las restricciones, intentando buscar las vías de eficiencia y eficacia para la producción y la venta de bienes y servicios. El plan a este nivel deberá tener en cuenta lo directivo, que debe ser lo indispensable que tribute esencialmente al desarrollo, y lo indicativo, que pueden ser referencias generales que expresan las políticas, sobre todo sectoriales.

Según la concepción del Plan como elemento central del sistema de dirección de la economía del país supondría, desde el primer momento la participación activa de los trabajadores en su confección y la rendición de cuenta por los resultados alcanzados. “Este plan tiende a la solución de una serie de problemas. Está por ejemplo, primero que nada, el aumento de los bienes de consumo necesarios para el pueblo” (Rodríguez, 2018, p. 40).

”En el proceso de elaboración de los planes de la actividad productiva, en particular la producción agropecuaria hay que tener en cuenta las formas de su medición” según (Recompenza, 2016, p.107), ya que pueden ser expresadas en unidades físicas y en valor. Sin embargo las producciones agropecuarias en unidades físicas no permiten globalmente caracterizar todos los bienes y servicios creados por las unidades productivas de ahí, la necesidad de expresar la producción en términos de valor, pero se debe tener presente las características de los componentes de la producción agropecuaria: la producción mercantil agropecuaria; los insumos productivos y el autoconsumo no productivo

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

Dada la importancia de delimitar el alcance de las políticas, programas y acciones, los logros así como los niveles de eficacia, eficiencia y efectividad, se hace necesario la utilización de mecanismos que generen información para cumplir tal propósito. (Sánchez, 2016, p.123-134):

La utilización de indicadores permitirá informar sobre el desempeño logrado, medir la evolución de los objetivos o su situación en un momento en el tiempo y entregar la información pertinente a los diferentes usuarios para lograr el proceso deseado, a partir de la definición de 'indicador', dada por la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). Lo describe como: "una medida que permite el seguimiento y evolución periódica de las variables claves de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos o internos"(Sánchez, 2016, p.123-134).

Se conoce que el análisis constituye una práctica cotidiana del ser humano; desde la decisión más elemental hasta la más compleja que el hombre toma, requiere de un análisis previo. Según (Estrada Santander, 2017a, p.8), el análisis es:

La operación consistente en la descomposición del fenómeno en sus partes integrantes y cuyo objetivo es determinar las causas del mismo. Análisis es sinónimo de examen, estudio, separación, distinción, observación, etc, lo cual indica identificar la esencia de los fenómenos, su origen.

En particular Santander también considera que "el análisis es la descomposición de un todo en las partes que lo conforman, método que va de lo compuesto a lo sencillo, estudio de algún asunto, álgebra superior o cálculo infinitesimal". (Estrada Santander, 2017b, p.4),

El análisis además de ser una ciencia independiente constituye a su vez un método de investigación, lo que le concede determinadas particularidades, consideradas como técnicas o métodos del análisis las siguientes: comparaciones; sustituciones consecutivas; sustitución en cadena; planteamiento encadenado y las diferencias o eliminación y por último las razones financieras.



Es necesario tener en cuenta que el empleo de los métodos matemáticos, los métodos gráficos, las entrevistas, encuestas u otras técnicas, constituyen también instrumentos que utiliza el análisis como complemento de cualquier investigación.

La información constituye el elemento esencial para iniciar un proceso de análisis y evaluación asociadas a un tema o un problema.

Existen varios instrumentos desarrollados por especialistas en temas de economía y de dirección, que han permitido organizar la información y de ese modo facilitar la búsqueda de la solución. Entre los más utilizados en la actualidad por su importancia se encuentran: Diagrama Causa-Efecto, el diagrama de Pareto y el Modelo de las 7 "S". que han sido desarrollados de forma clara, con ejemplos de la actividad económica.(Calves, 2016b, p.91-98)

En los estudios y análisis de la economía cubana es necesario realizar una valoración constante del Valor Agregado o Valor Añadido por ser un concepto utilizado en economía, finanzas y contabilidad con dos significados diferentes.

En *términos económicos*, el Valor Agregado es el valor económico adicional que adquieren los bienes y servicios al ser transformados durante el proceso productivo. En otras palabras, el valor económico que un determinado proceso productivo añade al que suponen las materias primas utilizadas en su producción. El cálculo en términos de valor se usa en algunos cálculos de coste-beneficio, eficiencia económica, productividad.

El Valor Agregado Bruto (VAB) o Valor Añadido Bruto es la macro magnitud económica que mide el valor añadido generado por el conjunto de productores de un área económica, recogiendo en definitiva los valores que se agregan a los bienes y servicios en las distintas etapas del proceso productivo.

El Valor Agregado o valor añadido en *términos de marketing* es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio, con el fin de darle un mayor valor comercial; generalmente se trata de una característica o servicio poco común, o poco usado por los competidores y que aporta cierta diferenciación a un producto.

Las tareas que se reflejan en esta categoría ejercen una influencia directa para asegurar un rápido y sostenido crecimiento de la productividad del trabajo, la



racional distribución de la fuerza de trabajo entre los sectores, ramas y territorios del país.

El cálculo de la productividad del trabajo, a los fines de su planificación por las entidades, se define como el Valor Agregado Bruto generado por un trabajador y donde la productividad del trabajo debe ser superior al real del año anterior, calculada sobre la base del Valor Agregado Bruto.

En las actividades de la industria, el Valor Agregado Bruto (VAB) se calcula a partir del modelo de la Proforma Estado de Valor Agregado Bruto Plan establecidos en las Indicaciones Metodológicas del Plan emitidas por el Ministerio de Economía y Planificación en el año 2018 y reflejado en el Modelo 5903 del Sistema de Información Estadístico Nacional de la ONEI y determinada a partir de la siguiente expresión.

VAB = Producción de Bienes y Servicios – (Consumo Material + Servicios Recibidos)

Productividad del Trabajo: se determinará dividiendo la magnitud del indicador Valor Agregado entre el promedio de trabajadores, calculando dicho valor, según el sector de que se trate, y el resultado se divide por la cantidad de meses del período.

$$\text{Productividad del Trabajo} = \frac{\text{Valor Agregado Bruto}}{\text{Promedio de Trabajadores}}$$

MATERIALES Y MÉTODOS

A continuación, se aplican un conjunto de instrumentos de la estadística descriptiva, en particular el método de análisis económico absoluto y relativo y los números índices para determinar la variación del Valor Agregado Bruto en el año 2018.

$$\Delta VAB = (\Delta PT * T_0) + (\Delta T * PT_0) + (\Delta PT * \Delta T)$$

Donde:

ΔVAB = Variación del Valor Agregado Bruto.

ΔPT = Variación de la Productividad del Trabajo.

ΔT = Variación del Promedio de Trabajadores.

PT_0 = Productividad del Trabajo en el Periodo Base (Plan).

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

T0 = Promedio de Trabajadores en el Periodo Base (Plan).

Se debe determinar las variaciones utilizando el método tradicional:

$$\Delta VAB = VABr - VABp$$

$$\Delta PT = PTr - PTp$$

$$\Delta T = Tr - Tp$$

$$PT = \frac{VAB}{T}$$

Además, se realiza un análisis absoluto del Salario Medio, teniendo en cuenta que este indicador expresa el importe de las retribuciones directas devengadas como promedio que recibe un trabajador de acuerdo a la cantidad y calidad de trabajo realizado o aportado.

Para su determinación se debe considerar el Fondo de Salario entre el Promedio de Trabajadores y el resultado de este se divide entre la cantidad de meses del período y se calcula:

$$SM = \frac{\text{FONDO DE SALARIO}}{\text{PROMEDIO DE TRABAJADORES}} / 12$$

Además, se realiza el análisis de la Variación del Fondo de Salario

$$\Delta FS = (\Delta SM * To) + (\Delta T * SMo) + (\Delta SM * \Delta T)$$

Donde:

ΔFS = Variación del Fondo de Salario.

To = Promedio de Trabajadores Plan

ΔT = Variación del Promedio de Trabajadores

SMo = Salario Medio Plan

ΔSM = Variación del Salario Medio

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A partir de las herramientas o instrumentos propuestos anteriormente se procede al análisis de las principales causas que inciden en la dinámica del Valor Agregado Bruto en la entidad objeto de la investigación en el año 2018 y su proyección para el 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/)



Tabla 1. Análisis de la variación del Valor Agregado Bruto

No	Indicadores	UM	Año 2019				Plan 2020
			Plan	Real	Variac	%	
1	Ventas Netas	MP	27558,2	52651,3	25093,1	191	58992,3
2	Valor Agravado Bruto	MP	5541,4	90980,3	5438,9	198	8442,7
3	Fondo de Salario	MP	1611,5	2934,8	1323,3	182	2029,4
4	Promedio de Trabajadores	Un o	83	90	7	108	96
2/4	Productividad del Trabajo	P	66763,9	122004,4	55240,5	182	87944,8
3/4	Salario Medio	P	19415,7	32608,9	13193,2	167	21139,6
	Correlación Salario Medio-Productividad	%	-	-	-	1,09	-

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, la entidad en el año 2019 crece respecto al Plan en los indicadores de Valor Agregado, Fondo de Salario, Productividad de Trabajo y Salario Medio, y mantiene una tendencia creciente para el 2020.

Sustituyendo en la expresión anterior:

$$\Delta VAB = (\Delta PT * T_0) + (\Delta T * PT_0) + (\Delta PT * \Delta T)$$

$$\Delta VAB = (55240,5 \times 83) + (7 \times 66763,9) + (55240,5 \times 7)$$

$$\Delta VAB = 4584961,5 + 467347,3 + 386683,5$$

$$\Delta VAB = 5438992,3$$

$$\Delta VAB = 5438,9 \text{ MP}$$

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 2. Análisis relativo del Valor Agregado Bruto

Δ VAB	MP	%
Δ PT	4584,9	84,3
Δ T	467,3	8.6
Efecto conjunto	386,7	7.1
Total	5438,9	100

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el análisis anterior, el VAB se incrementó un 98% por encima del plan, motivado fundamentalmente por el incremento de la Productividad del Trabajo equivalente a un 84,3% del monto total, así como el incremento del Promedio de Trabajadores en 7, influyendo positivamente en el aumento del VAB en 8,6%, así como el Efecto Conjunto en 7,1%.

La valoración anterior debe ser motivo de análisis constante por los directivos de la entidad objeto de investigación, debido a que existen reservas para incrementar la productividad del trabajo que no siempre son utilizados correctamente por los especialistas de la entidad, principalmente la capacitación de los trabajadores directos a la producción, mejorar las condiciones laborales, realizar nuevas inversiones en tecnologías, elevar el aprovechamiento de la jornada laboral, reducir las interrupciones laborales, así como el aseguramiento de los suministros de materias primas necesarias con la calidad necesaria.

A continuación, se procede al análisis de la variación absoluta del Fondo de Salario:

Sustituyendo en la expresión anterior:

$$\Delta FS = (\Delta SM * To) + (\Delta T * S Mo) + (\Delta SM * \Delta T)$$

$$\Delta SM = (13193,2 \times 83) + (7 \times 19415,7) + (13193,2 \times 7)$$

$$\Delta SM = 1095035,6 + 135909,9 + 92352,4$$

$$\Delta SM = 1323297,9$$

$$\Delta SM = 1323,3 \text{ MP}$$

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. Análisis relativo del Fondo de Salario

Δ FS	MP	%
Δ SM	1095	82.7
Δ T	135,9	10.3
Efecto conjunto	92,4	7
Total	1323,3	100

Fuente: Elaboración propia

Como se observa el Salario Medio mensual en el período tuvo un aumento significativo de 1099,5 pesos por trabajador, lo que equivale a un 82.7 % de incremento en el Fondo de Salario, motivado fundamentalmente, por el incremento del coeficiente salarial a los trabajadores con el objetivo de lograr el cumplimiento de los planes de producción. El aumento de 7 trabajadores influyó en el incremento del Fondo de Salario en un 10.3 %, muy por debajo del Salario Medio, aspecto que puede influir en la gestión económica y financiera a corto plazo.

Un elemento importante a tener en cuenta por la dirección y especialistas de la Empresa de Cigarros Juan de Matos Reyes de Trinidad se relaciona con la remuneración de sus trabajadores, su incremento acorde a los resultados económicos y productivos y las amenazas de un entorno con fuerte influencia del turismo, a pesar de las condiciones de la economía en el momento de realizada la investigación, donde existían distorsiones de la información contable y financiera por la existencia de la dualidad monetaria, cambiaria y otros factores que afectaban la calidad de las informaciones estadísticas en el período analizado.

La técnica de la variación absoluta y relativa aplicada al Valor Agregado Bruto en esta investigación no se conocía por los directivos y especialistas de la entidad, lo cual ha limitado la objetividad de los análisis realizados y de los informes económicos con datos estadísticos que no reflejan las verdaderas causas de las variaciones de los indicadores, en particular el VAB, afectando la toma 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

decisiones oportunas por parte de los especialistas para realizar ajustes y correcciones a los indicadores técnicos-económicos-productivos de forma oportuna. Teniendo en cuenta las nuevas políticas establecidas en el país a partir del año 2021 con relación a la implementación de la Tarea de Ordenamiento, que busca entre otros aspectos esenciales, potenciar las empresas e industrias vinculadas a la producción y la sustitución de importaciones.

Teniendo en cuenta las ventajas que brinda el método económico absoluto y relativo aplicado en la entidad, se decidió por parte de la dirección y especialistas reelaborar los planes y sus indicadores económicos en el año 2021, teniendo en cuenta las limitaciones actuales del país en particular, por el recrudecimiento del bloqueo norteamericano en los últimos años, las afectaciones por la COVID-19 y del cambio climático que han incidido directamente en la producción de tabaco en las últimas campañas

Como resultado de las ventajas reales que ha demostrado el método de análisis aplicado en la investigación, la dirección de la Empresa de Cigarros Juan de Matos Reyes de Trinidad estableció una estrategia para sistematizar los análisis y evaluación de los indicadores económicos, utilizando las técnicas o herramientas del análisis económico y financiero propuestas para todas las áreas de la entidad, que permitirá determinar con más detalles la productividad del trabajo y sus reservas, elaborar un plan de capacitación para sus trabajadores y especialistas a partir de las inversiones proyectadas y del perfeccionamiento de los nuevos Sistemas de Pago implementados, todo lo cual permitirá elevar la eficiencia y eficacia de la entidad en el corto plazo.

Además se profundizará en los análisis del Valor Agregado Bruto a partir del Consumo Material y los precios actuales que influyen directamente en su variación, lo cual debe ser evaluado por los especialistas de la entidad.

A continuación se proponen nuevas formas de evaluación del Valor Agregado Bruto



Tabla 4. Análisis del Valor Agregado Bruto

Partidas	UM	Real 2020 (1)	Plan 2021 (2)	Real 2021 (3)	Tendencia(3/1) %	Cump. (3/2) %
Producción Mercantil	MP					
(+) Variación de la producción en proceso	MP					
(-) Consumo material	MP					
Valor Agregado Bruto	MP					

Fuente: Plan Técnico–Económico y Estado de Valor Agregado Bruto

Tabla No. 5. Análisis del Gasto de Salario por peso de Valor Agregado Bruto

Partidas	UM	Real 2020 (1)	Plan 2021 (2)	Real 2021 (3)	Tendencia(3/1) %	Cump. (3/2) %
Gasto de Salario	MP					
(÷) Valor Agregado Bruto	MP					
Gasto de Salario por peso de Valor Agregado Bruto	Pesos					

Fuente: Estado de Gastos por Elementos y del Valor Agregado Bruto

Este análisis tiene como fin determinar dentro de los Gastos por Elemento, cuanto se paga en Salario por cada peso de Valor Agregado Bruto obtenido en un determinado período, a partir de la reestructuración de los Sistemas de Pagos establecidos en la entidad a inicios del año 2021.

Otra importante acción a desarrollar este año se relaciona con los vinculos de trabajo que se pueden establecer con la Facultad de Ciencias Técnicas y Empresariales de la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez” para que los estudiantes de las diferentes carreras de la Facultad, realicen sus prácticas 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

lograr que los trabajadores, especialistas y directivos de la Empresa de Cigarros Juan de Matos Reyes de Trinidad, se superen en las diferentes modalidades que ofrece actualmente la Universidad.

CONCLUSIONES

Durante la investigación se demostró la actualidad de la temática investigada y la necesidad del empleo sistemáticos de los instrumentos o herramientas de análisis económicas propuestos para elaborar los planes con rigor científico y tomar las decisiones correctas y oportunas.

Se determinó que la productividad del trabajo es el principal factor que influye en la variación del Valor Agregado Bruto en la entidad objeto de la investigación, mientras que el Salario Medio y las estimulaciones constituyen un factor esencial a tener en cuenta para elevar los niveles de producción y de eficiencia económica de la Empresa de Cigarros Juan de Matos Reyes de Trinidad u otras entidades con idénticas características de producción existentes en el país.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Calves Hernández, S. (2016, a). *Problemas de la gestión en la administración pública*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
- Calves Hernández, S. (2016, b). *Problemas de la gestión en la administración pública*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
- Cuba y su desafío económico y social. (2020) *Síntesis de la Estrategia Económica para el impulso de la economía y el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID-19*. La Habana, Cuba: Tabloide Especial del MEP.
- Estrada Santander, J. L. (2017 a). *Diccionario Económico*. La Habana.Cuba:Editora Política.
- Estrada Santander, J. L. (2017 b). *Diccionario Económico*. La Habana.Cuba:Editora Política.
- Guevara, E. (1982). *El Hombre y La Economía en el pensamiento del Che. Compilación de Textos*. La Habana, Cuba: Editora Política.
- Recompenza J, C.(2016). *Introducción a la Economía Agrícola* (Apuntes para un libro de texto). Universidad Agraria de la Habana. Cuba.
- Rodríguez, J. L. (2018). *El socialismo como condición para el desarrollo*. La Habana, Cuba: Editorial Academia



Sánchez Vignau, B. S. (2016). *Contribuciones al conocimiento de la Administración Pública*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela

Tablada Pérez, C. (2017). *El pensamiento económico del Che*. La Habana, Cuba: Editorial Ciencias Sociales.

Vigoa Llanes, C. (2010). *Fundamentos de planificación*. La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación.

VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. La Habana, Cuba: Editora Política.

VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2017 a). *Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista*. La Habana, Cuba: Editora Política

VII Congreso del Partido Comunista de Cuba Abril (2017 b). *Lineamientos de la Política Económica y Social del VII Congreso del PCC*. La Habana, Cuba: Editora Política.

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: 17/02/2021 Fecha de aceptación: 19/05/2021 Fecha de publicación: 21/01/2022

¿Cómo citar este artículo?

Silva González, J. L., y León Acosta, N. de la C. (enero-abril, 2022). Trascendencia de las medidas coercitivas unilaterales en los Derechos Humanos. *Revista Márgenes*, 10(1), 20-39. Recuperado de <https://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes/workflow/index/1221/5>

TÍTULO: TRASCENDENCIA DE LAS MEDIDAS COERCITIVAS UNILATERALES EN LOS DERECHOS HUMANOS

TITLE: THE IMPACT OF UNILATERAL COERCIVE MEASURES ON HUMAN RIGHTS

Autores: MSc. Jorge Luis Silva-González¹, Nathaly de la Caridad León-Acosta²

¹ Profesor de Derecho Internacional de la Universidad de Pinar del Río, Cuba. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0214-9744>. Correo electrónico: silva@upr.edu.cu

² Estudiante de 4to año de Derecho de la Universidad de Pinar del Río, Cuba. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8303-9327> Correo electrónico: nathaly.eyner@nauta.cu

RESUMEN

Las medidas coercitivas unilaterales se insertan en la práctica jurídica internacional con consecuencias desfavorables para el efectivo ejercicio de los derechos humanos. En tal sentido, el presente artículo tiene como objetivo valorar la trascendencia de las medidas coercitivas unilaterales en los derechos humanos de los Estados afectados en la comunidad internacional. Para ello, se sistematizan los referentes teóricos sobre las medidas coercitivas unilaterales y los derechos humanos, así como el impacto de las mismas en algunos de los Estados implicados. Los resultados evidencian un incremento de dichas medidas coercitivas, las cuales atentan directamente contra los derechos humanos de personas de más de diez Estados, donde se destaca como regularidad la incidencia de Estados Unidos de América como principal impositor.

Palabras clave: medidas coercitivas unilaterales; derechos humanos; Estado.

ABSTRACT

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



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

Unilateral coercive measures are inserted into the international legal practice with unfavorable consequences for the effective exercise of human rights. In this sense, this article aims to assess the importance of unilateral coercive measures in the human rights of the affected States in the international community. For this, the theoretical references to unilateral coercive measures and human rights are systematized, as well as their impact on the States involved. The results show an increase in these coercive measures, which directly violate the human rights of people from more than ten States, with the regularity of being the United States of America the main promotor of such violations.

Keywords: coercive unilateral measures; human rights; State.

INTRODUCCIÓN

La constante aplicación de medidas coercitivas unilaterales ha constituido un instrumento de subordinación por parte de los Estados desarrollados hacia otros en vías de progreso. Esta situación ha provocado grandes debates en la comunidad internacional, desigualdades, barreras económicas, políticas y sociales e incluso, conflictos bilaterales. Su ejercicio va en detrimento de los propósitos consagrados en la Carta de las Naciones Unidas, esencialmente, el dirigido a mantener la paz y la seguridad internacionales y, con tal fin, tomar medidas colectivas eficaces para prevenir y eliminar amenazas a la paz.

Los actos de coerción unilaterales representan un instrumento de dominación económica y presión política que no solo quebrantan el derecho a la paz, sino al desarrollo y a la seguridad estatal; violan principios rectores del Derecho Internacional Público (DIP) tales como la coexistencia pacífica, la igualdad soberana, la autodeterminación, la integridad territorial, la cooperación internacional y el principio de respeto a los derechos humanos.

En tal sentido, el Derecho Internacional de los Derechos Humanos (DIDH) establece las obligaciones que deben ser respetadas por los Estados para el cumplimiento de los derechos consagrados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos (DUDH). Los Estados al firmar o ratificar tratados en la materia, asumen 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

obligación de respetarlos, protegerlos y garantizarlos por medio del Derecho Interno, como derechos fundamentales si presentan las respectivas garantías para ello.

Es preciso acotar que, a pesar de la existencia actual de normas y mecanismos regionales de protección y tutela de derechos humanos en la esfera mundial, como el Sistema Interamericano de Derechos Humanos en el ámbito americano, el Consejo de Derechos Humanos del Sistema Universal de Naciones Unidas y el Tribunal Europeo de Derechos Humanos para Europa, entre otros, son insuficientes para la protección ante el impacto de las medidas coercitivas unilaterales en las personas en materia de derecho a la vida, a la alimentación, a la salud, al desarrollo, puesto que su fundamento principal es el derecho que asiste a los Estados a ejercer su política exterior libremente.

En tal sentido, el presente artículo tiene como objetivo valorar la trascendencia de las medidas coercitivas unilaterales en los derechos humanos de los Estados afectados. Se parte de asumir que, la protección de los derechos humanos ante las medidas coercitivas unilaterales en el ámbito del DIP es un tema esencial que reviste gran pertinencia y novedad en el vigente contexto universal caracterizado por la globalización neoliberal, los conflictos bélicos y la ocurrencia de emergencias sanitarias.

MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio desarrollado es de tipo teórico y tributa al campo del Derecho por medio de dos categorías fundamentales: *medidas coercitivas unilaterales* y *derechos humanos*, ambas pertenecientes al Derecho Internacional y, en el caso de los derechos humanos, también al Derecho Constitucional. En tal sentido, para lograr la integración de las mismas como base para la valoración realizada, se empleó por excelencia como método del nivel teórico, el jurídico-doctrinal, a través del cual se elaboró el marco teórico conceptual, se conocieron las investigaciones que se han realizado sobre el tema en cuestión, así como cuáles han sido los resultados, perspectivas o enfoques que se han sostenido. Mediante la revisión bibliográfica se sistematizan los referentes teóricos sobre las medidas coercitivas unilaterales y 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

derechos humanos, así como el análisis de la trascendencia de tales medidas en la protección de los derechos humanos a escala global.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Referentes teóricos sobre las medidas coercitivas unilaterales y los derechos humanos

Para referirse al tratamiento teórico de las medidas coercitivas unilaterales se debe partir de que su presencia tuvo mayor incidencia para la comunidad internacional desde finales del siglo XX, aunque luego de las primeras medidas adoptadas contra Rodesia del Sur en 1966 y Sudáfrica en 1970, el Consejo de Seguridad ha recurrido cada vez más a sostenerlas como sanciones consistentes en: intervención en un conflicto armado, desbloqueo de un proceso político, lucha contra la proliferación de armas de destrucción masiva o lucha contra el terrorismo.

Paralelamente al aumento del número y de la diversidad de sanciones, sus modalidades han evolucionado en la historia de la humanidad. Desde el embargo contra Irak por medio del Consejo de Seguridad de la ONU, decidido en los años 90 del pasado siglo, se han ido precisando progresivamente, ya sea contra individuos o entidades públicas o privadas, o bien, contra material identificado como bienes de doble uso, armas o recursos naturales. Fue en el marco del régimen de sanciones contra Angola que dicho Consejo sancionó por primera vez a un actor no estatal, en este caso la UNITA, en 1993. Desde 1999, la Resolución 1267 del mencionado órgano, creó un régimen de sanciones propio para Al-Qaeda.

Las sanciones suelen ser estandarizadas como: los embargos de armas y bienes sensibles, la prohibición de viajar y la congelación de activos. Su eficacia también ha sugerido que estén destinadas a privar a las partes de sus medios de acción o de sus recursos (restricción de las transacciones relacionadas con la no proliferación, congelación de activos en el marco de la lucha antiterrorista, embargo de los recursos que sirven para financiar a las partes en un conflicto) o, de manera general, a ejercer presión sobre una parte para incitarla a cooperar en el proceso de solución política en curso (Ministère de L'Europe et des Affaires Étrangères, 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

Desde el punto de vista teórico-conceptual, las medidas coercitivas unilaterales constituyen actos con trascendencia económica y política, de alcance general, que afectan la soberanía de los Estados (Álvarez et al., 2018). El vocablo “medida” se refiere a la disposición, prevención, calibrar bien las intenciones de algo o alguien. La “coerción” representa un término represivo e inhibitorio que sirve para forzar la voluntad o la conducta de alguien; y la “unilateralidad” se refiere o se circunscribe solamente a una parte o a un aspecto de algo.

Desde el Derecho Internacional Público (DIP), con carácter general, las sanciones internacionales son medidas coercitivas que se aplican contra Estados, entidades no estatales o individuos que suponen una amenaza para la paz y la seguridad internacionales. Los objetivos que se persiguen con su imposición son: modificar un determinado comportamiento por parte de un Estado, entidad no estatal o un grupo de individuos (*coercing*), disminuir su capacidad de maniobra o debilitar su posición (*constraining*) y denunciar públicamente a todos aquellos que suponen una amenaza para la paz y la seguridad internacionales (*signaling*). Como regla general, las sanciones deben ir dirigidas en la mayor medida posible a individuos o entidades responsables de las políticas o acciones indeseadas con el fin de reducir los efectos adversos sobre terceros. Además, se prevén exoneraciones para poder satisfacer las necesidades básicas de las personas sancionadas (Gobierno de España, 2016). Su adopción y aplicación debe ser siempre conforme al Derecho Internacional, respetar los derechos humanos y las libertades fundamentales, en particular, el derecho a la tutela judicial e incluir una cláusula de expiración o de revisión para garantizar que las medidas restrictivas se van adaptando a la evolución de los acontecimientos, así llegado el caso se puedan levantar. Las sanciones internacionales tienen un carácter fundamentalmente preventivo y deben ser proporcionadas al objetivo que se persigue (Gobierno de España, 2016).

En el ámbito de la ONU, los regímenes de sanciones más frecuentes son aquellos destinados a la no proliferación de armas nucleares, a la lucha contra el terrorismo, la resolución de conflictos o el apoyo a regímenes democráticos. Ello se lleva a cabo a través de una Resolución del Consejo de Seguridad que debe de contar 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

voto afirmativo de al menos nueve miembros no permanentes y ninguno negativo de los miembros permanentes y son de obligado cumplimiento para todos los Estados miembros.

Se entenderán en el presente estudio como aquellas sanciones de carácter internacional impuestas por parte de un Estado determinado, en su mayoría desarrollado, a otro Estado y que conlleva una afectación empresarial o de derechos humanos a los ciudadanos. Dichas medidas, tienen una relación directa con los derechos humanos, aunque su fin está generalmente dirigido hacia a los Estados y por medio de intereses políticos y económicos.

El DIDH establece las obligaciones que tienen los gobiernos de tomar medidas en determinadas situaciones, o de abstenerse de actuar de determinada forma en otras, a fin de promover y proteger los derechos humanos y las libertades fundamentales de los individuos o grupos, siendo el principio de la universalidad de los derechos humanos la piedra angular del mismo. Este principio, tal como se destacó inicialmente en la DUDH se ha reiterado en numerosos convenios, declaraciones y resoluciones internacionales de derechos humanos. En la Conferencia Mundial de Derechos Humanos, 1993 celebrada en Viena, por ejemplo, se dispuso que todos los Estados tuvieran el deber, independientemente de sus sistemas políticos, económicos y culturales, de promover y proteger todos los derechos humanos y las libertades fundamentales.

La DUDH, junto con el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos y sus dos protocolos facultativos, y el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, forman la llamada Carta Internacional de Derechos Humanos. En tanto, el Sistema Universal de Protección de los Derechos Humanos (SUDH) es el conjunto de normas sustantivas y procesales, así como de organismos con alcance internacional, pertenecientes a la Organización de las Naciones Unidas (ONU), cuyo fin es la promoción y la protección de los derechos humanos universales.

Los derechos humanos incluyen tanto derechos como obligaciones. Los Estados asumen las obligaciones y los deberes, en virtud del derecho internacional, de respetar, proteger y realizar los derechos humanos. La obligación de respetarlos

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

significa que los Estados deben abstenerse de interferir en el disfrute de los derechos humanos, o de limitarlos. La obligación de protegerlos exige que los Estados impidan los abusos de los derechos humanos contra individuos y grupos. La obligación de realizarlos significa que los Estados deben adoptar medidas positivas para facilitar el disfrute de los derechos humanos básicos. En el plano individual, así como debemos hacer respetar nuestros derechos humanos, también debemos respetar los derechos humanos de los demás (Naciones Unidas, 2017).

Trascendencia de las medidas coercitivas unilaterales en los derechos humanos

Las sanciones internacionales se han convertido en un elemento fundamental en el ámbito de las relaciones internacionales contemporáneas. Ante el estallido de una crisis internacional, cada vez con mayor frecuencia, los Estados optan por recurrir a la adopción de sanciones como alternativa al uso de la fuerza armada.

El Capítulo VII de la Carta de la ONU relativa a la acción en caso de amenaza contra la paz, de ruptura de la paz y de acto de agresión, establece la base jurídica para la imposición de medidas coercitivas en el seno de la organización. Los artículos 39 y 41, respectivamente, otorgan al Consejo de Seguridad la facultad de adoptar medidas que no impliquen el uso de la fuerza armada, con el objetivo último de mantener o restablecer la paz y seguridad internacionales (Gobierno de España, 2016).

A casi un siglo de la creación de la ONU, el estudio de dichas medidas es de gran significación, sobre todo, desde la perspectiva del binomio medidas coercitivas unilaterales-derechos humanos por su relación. Tanto es así, que el Consejo de Derechos Humanos de la Organización, mediante la Resolución 15/24 solicitó a la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH), una investigación sobre el impacto de las referidas medidas en el disfrute de tales derechos (Naciones Unidas, 2017).

El resultado de dicha petición se materializó acuciosamente el 11 de enero de 2012 mediante la resolución 19/33, en el 19º Período de Sesiones del Consejo de Derechos Humanos, constituyendo el Informe anual del ACNUDH sobre 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/)



promoción y protección de todos los derechos humanos, civiles, políticos, económicos, sociales y culturales, incluido el derecho al desarrollo.

La ACNUDH coincide con la definición de Lowenfeld (2002) y establece que “se reconoce que la expresión ‘medidas coercitivas unilaterales’ es difícil de definir. Esa expresión suele referirse a las medidas económicas adoptadas por un Estado para obligar a otro Estado a modificar su política” (Naciones Unidas, 2017, p. 3).

Para Joyner (2011) los embargos son sanciones comerciales destinadas a impedir las exportaciones al país al que se imponen, en tanto que los boicoteos son medidas encaminadas a rechazar las importaciones procedentes del país objeto de esas medidas. No obstante, según Lowenfeld (2002), “con frecuencia la combinación de restricciones a la importación y a la exportación se denomina también embargo comercial” (p. 682).

Actualmente, la coerción contra un Estado continúa siendo utilizada, sobre todo, por parte de las potencias capitalistas, quienes tratan de hacer prevalecer sus intereses por encima de los del resto de la comunidad internacional. En este aspecto, para las Naciones Unidas los derechos más pertinentes en relación con las medidas económicas parecen ser el derecho a la vida, el derecho a un nivel de vida adecuado, en particular la alimentación, el vestido, la vivienda y la asistencia médica, el derecho de toda persona a estar protegida contra el hambre y el derecho a la salud.

La Carta de la ONU insta a la Organización a ayudar a solucionar las controversias internacionales por medios pacíficos, entre ellos, el arbitraje y el arreglo judicial (Artículo 33), y a impulsar el desarrollo progresivo del derecho internacional y su codificación (Artículo 13). En varias resoluciones y declaraciones aprobadas por órganos de las Naciones Unidas y entidades de derechos humanos, entre otras la Comisión de Derechos Humanos, se han expresado preocupaciones crecientes en relación con la repercusión negativa de las sanciones, incluidas las medidas coercitivas unilaterales, sobre el disfrute de los derechos humanos, en particular sus efectos negativos sobre los derechos humanos de la población civil del país objeto

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 dichas sanciones y el Consejo de Derechos Humanos ha continuado esta tendencia (Jazairy, 2015).

La protección concedida por esos tratados de derechos humanos no puede considerarse limitada por los requisitos jurisdiccionales, ya que, cuyos efectos serían dejar sin protección a las víctimas. Por su propia naturaleza, las sanciones internacionales apuntan a extender la influencia del Estado que sanciona a situaciones imperantes en el extranjero, y esta influencia debería considerarse suficiente para establecer la jurisdicción de ese Estado en virtud de tratados de derechos humanos, cuando a raíz de las sanciones se puedan producir o se produzcan violaciones de los derechos humanos.

Sin perjuicio de lo que establece la Carta Democrática Interamericana, la Carta de Naciones Unidas y el Tratado de la Unión Europea sobre el derecho de los Estados a la libre determinación, soberanía y no intervención, las medidas coercitivas unilaterales atacan al Estado de Derecho y su política de Estado. Además, dichas medidas generan un régimen de violencia estructural desmedida y desproporcional, en contra de los derechos humanos de la sociedad civil, pues a través del uso desmedido de estas medidas, los grupos de atención prioritaria a la postre, resultan ser más afectados e inclusive re victimizados (Álvarez et al., 2018).

Esta situación se ve agravada cuando el Estado que está siendo sancionado con la medida, es dependiente económicamente, en un porcentaje alto, del país que la impone, lo que se traduce en una repercusión de gran alcance, afectando a los grupos más vulnerables como mujeres, niños/niñas, enfermos y ancianos. De manera general, la implementación prolongada de estas medidas afecta el desarrollo económico y social del país (Álvarez et al., 2018).

En el último año se han producido algunas novedades importantes en relación con el uso de sanciones unilaterales contra varios países. Si bien en los años recientes se habían producido acontecimientos positivos, como el levantamiento (real o previsto) de diversos regímenes de sanciones unilaterales, la tendencia actual no parece indicar un uso más frecuente, sino sistemático, de las sanciones unilaterales como

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

instrumento de política exterior por parte de determinados países (Consejo de Derechos Humanos, 2017).

Las aplicaciones extraterritoriales de las sanciones unilaterales también tienen efectos negativos en el disfrute de los derechos humanos en terceros países, que debido a la aplicación del derecho extranjero (extraterritorial) no pueden mantener relaciones económicas con el país destinatario de las sanciones. Ello puede afectar en particular a los países en desarrollo que tradicionalmente dependen de relaciones económicas, financieras, con el Estado víctima de las sanciones, y pueden tener menos capacidad para soportar las restricciones a dichas relaciones. Al analizar cómo se han comportado los índices de implementación de estas medidas y sus derivadas repercusiones negativas en los países que conforman la comunidad internacional, vale destacar en los últimos 10 años los siguientes:

República de Belarús:

La Unión Europea aplicó medidas coercitivas contra la República de Belarús tales como: la congelación de activos, prohibiciones de viajes a 170 personas, entre ellas al Presidente Alexander Lukashenko e incluso la ocupación de un puesto en la lista negra de empresas de defensa (Consejo de Derechos Humanos, 2017). Aunque el 15 de febrero de 2016 la Unión Europea levantó la mayoría de las sanciones como una oportunidad de que las relaciones entre ambos se desarrollaran en torno a un programa más positivo y de diálogo, dichas medidas coercitivas trajeron consigo una afectación considerable a dicho Estado y a los derechos humanos de sus ciudadanos.

Entre los impactos principales se encuentran la violación del derecho al reconocimiento de la personalidad jurídica, a la libre circulación y a elegir libremente el lugar de residencia, el derecho a la propiedad colectiva o individual, a la seguridad social, al trabajo y la protección contra el desempleo, al bienestar, a la alimentación, la asistencia médica y al libre desarrollo de la personalidad.

Federación de Rusia:

Al margen de la entrada en vigor en 2017 de la Ley de Lucha Contra los Adversarios de Estados Unidos de América, las enormes pérdidas sufridas han sido por el sector

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

agrícola de la Unión Europea debido a las contramedidas adoptadas por la Federación de Rusia en represalia por las sanciones impuestas por la Unión. *A priori* parecería que estas nuevas medidas tienen posibles efectos directos limitados sobre los derechos humanos (Consejo de Derechos Humanos, 2017), en esencia los derechos a la libertad; a la seguridad; al reconocimiento de la personalidad jurídica; a la protección contra la discriminación; a la honra y a la reputación; a la libre circulación y a elegir libremente el lugar de residencia; el derecho a la propiedad colectiva o individual; a la seguridad social; al trabajo y la protección contra el desempleo; al bienestar; la alimentación; la vivienda; asistencia médica, vestido y otros servicios sociales básicos; derecho a la educación y al libre desarrollo de la personalidad.

Sin embargo, si el alcance y la aplicabilidad de las sanciones impuestas por los Estados Unidos con arreglo a la citada Ley se extendieran de forma considerable a otros sectores de la economía rusa (como los servicios financieros, los mercados de capitales de la deuda, la energía, el transporte, las telecomunicaciones, la tecnología de la información, la defensa y el espacio aéreo) y el alcance extraterritorial se ampliara a una serie de nuevas medidas, ello podría acarrear efectos negativos en la economía de Rusia y, de este modo, poner en peligro su reciente recuperación y, por consiguiente, producir consecuencias indirectas sobre los derechos humanos, especialmente de los más pobres (Consejo de Derechos Humanos, 2017).

República Popular Democrática de Corea:

El 2 de agosto de 2017, el Presidente de los Estados Unidos firmó la promulgación de la Ley de Lucha Contra los Adversarios de Estados Unidos de América a través de Sanciones”, que establece un conjunto de sanciones unilaterales adicionales de gran alcance “para contrarrestar la agresión de los Gobiernos de la República Islámica de Irán, la Federación de Rusia y la República Popular Democrática de Corea”.

Esta ley prevé introducir sanciones financieras contra Rusia, además de restricciones contra el programa de misiles iraní y la industria marítima norcoreana (Consejo de Derechos Humanos, 2017). La nueva legislación impone sanciones

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

extraterritoriales aplicables a las empresas estadounidenses o de otros países que hagan transacciones con la República Popular Democrática de Corea en alguno de los sectores afectados (como la agricultura, la aviación, la industria textil, la energía y los metales preciosos).

Además de que las más recientes medidas impuestas consisten no solo en incluir en una lista negra a varias empresas, funcionarios públicos y empresarios de la República Popular Democrática de Corea, sino también en establecer una prohibición exhaustiva de las importaciones de determinados productos, como carbón, hierro y mariscos, con lo que se procura “cortar un tercio de los ingresos anuales de Corea del Norte provenientes de la exportación, para un costo de 3.000 millones de dólares” (Consejo de Derechos Humanos, 2017).

En tal sentido los derechos más afectados constituyen el derecho a la libertad; a la seguridad; al reconocimiento de la personalidad jurídica; el derecho la propiedad colectiva o individual; a la seguridad social; al trabajo y la protección contra el desempleo; al bienestar; la vivienda; asistencia médica, vestido y otros servicios sociales básicos; y al libre desarrollo de la personalidad.

Franja de Gaza:

Desde 2014 y hasta la fecha, la Franja de Gaza ha estado sujeta a un grave bloqueo financiero y económico impuesto por Israel, cuyas consecuencias están argumentadas en varios documentos de las Naciones Unidas. El actual bloqueo vulnera los derechos sociales, económicos y culturales de las personas afectadas por las sanciones unilaterales, principalmente los derechos a la libertad; a la seguridad; a la protección contra la discriminación; a la honra y a la reputación; el derecho la propiedad colectiva o individual; a la seguridad social; al trabajo y la protección contra el desempleo; al bienestar; la alimentación; la vivienda; asistencia médica, vestido y otros servicios sociales básicos; derecho a la educación y al libre desarrollo de la personalidad.

La subalimentación es un fenómeno generalizado, especialmente entre los niños. Decenas de miles de familias viven en las ruinas de sus casas o en contenedores sin calefacción proporcionados por las autoridades locales. Según numerosos

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

informes de las Naciones Unidas y Organizaciones No Gubernamentales, la falta de agua potable en la Franja de Gaza ha provocado la propagación de trastornos renales, que afectan gravemente la salud de cientos de miles de personas (Consejo de Derechos Humanos, 2017). La situación en Gaza, ya de por sí desastrosa, podría seguir deteriorándose a raíz de las restricciones adicionales aplicadas en el suministro de electricidad a este territorio, puestas en vigor desde junio de 2017.

República Islámica de Irán:

La aprobación y promulgación en 2017 de la Ley de Lucha Contra los Adversarios de Estados Unidos a través de Sanciones, en virtud de la cual los Estados Unidos imponen nuevas sanciones unilaterales contra la República Islámica de Irán, y afianzan la perspectiva de que los Estados Unidos se retiren de los acuerdos nucleares de 2015 (Plan de Acción Integral Conjunto), o denuncie esos acuerdos.

Tales medidas pueden dar lugar a la reanudación del régimen de sanciones unilaterales contra la República Islámica de Irán que estaba en vigor antes de celebrarse los acuerdos nucleares, con todas sus consecuencias negativas en materia de derechos humanos (Consejo de Derechos Humanos, 2017), como el derecho a la libertad, a la seguridad, al reconocimiento de la personalidad jurídica, a la protección contra la discriminación, a la honra y a la reputación, a la libre circulación y a elegir libremente el lugar de residencia; el derecho la propiedad colectiva o individual; a la seguridad social; al trabajo y la protección contra el desempleo, al bienestar, la alimentación, la vivienda, asistencia médica, y otros servicios sociales básicos.

República de la Unión de Myanmar:

En octubre de 2016, el entonces Presidente de los Estados Unidos levantó oficialmente el resto de las sanciones unilaterales impuestas por ese país a Myanmar, y anunció que los Estados Unidos estaban dispuestos a “utilizar otros medios para apoyar al Gobierno y al pueblo de Birmania en sus esfuerzos”. Se prevé que esta iniciativa impulsará significativamente el crecimiento económico del país. La Unión Europea mantiene unas pocas sanciones contra Myanmar, que consisten en un embargo de armas y bienes que puedan utilizarse para la represión interna.

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 abril de 2013 se levantaron las sanciones comerciales y financieras selectivas más amplias que la Unión Europea aplicaba anteriormente contra Myanmar, “en vista de la evolución de la situación en Myanmar/Birmania y como medio para alentar para que continúen los cambios positivos”. Sin embargo, ni las sanciones ni el levantamiento de tales sanciones repercutió sustancialmente en un sentido o en otro en la situación de los derechos humanos que se pretendía abordar.

Pero en vista a las vigentes se ha asumido la prórroga de las medidas restrictivas actuales hasta el 30 de abril de 2020, las cuales incluyen un embargo de armas y equipos que pueden utilizarse para la represión interna, una prohibición de exportación de productos de doble uso para su utilización por las fuerzas armadas o la policía de fronteras, y restricciones a la exportación de equipos de supervisar las comunicaciones que puedan utilizarse con fines de represión interna (Consejo de Derechos Humanos, 2017). No obstante, derechos tales como el derecho a la libertad, a la seguridad, al reconocimiento de la personalidad jurídica, el derecho la propiedad colectiva o individual, a la seguridad social, están afectados

Estado de Qatar:

Las medidas restrictivas aplicadas desde junio de 2017 por un grupo de países, entre ellos Arabia Saudita, Bahrein, Egipto, los Emiratos Árabes Unidos y Yemen contra Qatar plantean una serie de cuestiones jurídicas. Se indica que entre esas disposiciones habría medidas selectivas como la inclusión de personas y entidades en “listas negras” debido a su supuesto apoyo al terrorismo, pero también medidas de carácter general como el cierre de la frontera terrestre entre Qatar y la Arabia Saudita, la restricción del acceso de vuelos civiles y comerciales qataríes al espacio aéreo de los países que aplican las sanciones, así como el acceso de los buques qataríes a los puertos de esos países y restricciones sobre las transacciones financieras. Influye desde este punto de vista a la limitación del cumplimiento de los derechos a la libertad, a la seguridad, al reconocimiento de la personalidad jurídica; a la protección contra la discriminación, a la honra y a la reputación, a la libre circulación y a elegir libremente el lugar de residencia; el derecho la propiedad



colectiva o individual; a la seguridad social, al derecho a la educación y al libre desarrollo de la personalidad.

República del Sudán:

Desde 2013 se dio lugar a un agobiante embargo en la economía y las transacciones financieras del Sudán, como resultado de la interrupción de la mayoría de las relaciones financieras con el mundo exterior, en un momento en que la gestión de la situación interna en el Sudán se orientaba hacia una mejora” en particular, deploraba la “globalización de las restricciones” contra el Sudán a raíz de la penalización impuesta a diversas instituciones financieras mundiales, principalmente por parte de los Estados Unidos de América a través de la aplicación extraterritorial de sanciones internas.

Durante 2016, el Relator Especial y el Experto independiente de las Naciones Unidas sobre la situación de los derechos humanos en el Sudán entablaron acciones de “diplomacia discreta” para suavizar las diferencias entre el Sudán y los Estados Unidos de América, con el fin de facilitar el acceso del Sudán de medicamentos vitales, y posteriormente atenuar las medidas coercitivas unilaterales aplicadas por los Estados Unidos. Esos esfuerzos obtuvieron algunos resultados satisfactorios. Por ejemplo, en el marco de la Misión de las Naciones Unidas en el Sudán, y con la aprobación de los Estados Unidos, se estableció el Jartum, una dependencia especial de adquisiciones, para poner a disposición los medicamentos vitales.

A pesar de la “licencia general” que actualmente otorga la Oficina de Control de Activos Extranjeros, persisten varios obstáculos para establecer relaciones comerciales normales y es poco probable que la mayoría de los inversores extranjeros y empresas participen o inviertan en el Sudán mientras no se levanten las sanciones de forma permanente. En consecuencia, los derechos humanos afectados son: el derecho al reconocimiento de la personalidad jurídica, a la protección contra la discriminación, el derecho a la propiedad colectiva o individual, a la seguridad social y la protección contra el desempleo, así como a otros servicios sociales básicos.

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

República Bolivariana de Venezuela:

El Gobierno de los Estados Unidos de América impuso al pueblo venezolano, fuertes medidas coercitivas consistentes en bloqueo económico, comercial y financiero, embargo de armas, restricciones de relaciones comerciales, aplicación de sanciones unilaterales y congelamiento a activos, fondos, bienes y propiedades; la suspensión de ingreso, revocación de la visa u otra documentación a funcionarias y funcionarios que ejerzan cargos públicos, oficiales militares y representantes diplomáticos.

Las sanciones económicas y el bloqueo económico, financiero y comercial contra la República Bolivariana de Venezuela han dificultado e impedido al Estado, desde el año 2014, realizar una serie de importaciones de bienes y el pago de servicios que requiere, debido a que no son producidos o prestados en nuestro país, a los cuales históricamente había podido acceder sin limitaciones o restricciones algunas, entre ellos, aquellas dirigidas a obtener alimentos, medicinas e insumos para los servicios de salud, transporte y comunicación, lo cual constituye una afectación a los derechos ciudadanos. Estas medidas también han obstaculizado e imposibilitado que el Estado venezolano reciba oportunamente el pago por sus exportaciones y la prestación de servicios a Estados y empresas extranjeras, así como las ganancias que generan sus empresas de hidrocarburos domiciliadas en territorio estadounidense (Hernández y Salazar, 2018).

República de Cuba:

El bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por parte de los Estados Unidos de América hacia Cuba afecta la capacidad del país para garantizar la calidad constante de los servicios públicos universales, como la salud y la educación, debido a la existencia de restricciones comerciales, que impiden la compra de suministros médicos y materiales didácticos de empresas estadounidenses, los cuales, por ende, ayudan a la merecida protección de los derechos humanos. Hay productos que no pueden adquirirse porque están hechos en los Estados Unidos o tienen componentes, inclusive tecnologías, provenientes de ese país que pueden salvar vidas, prolongarlas o aumentar la calidad de vida. La implementación del bloqueo también ha obstaculizado el acceso de los ciudadanos

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

cubanos a las tecnologías y equipos necesarios para el aprendizaje avanzado, la investigación científica y la innovación.

El bloqueo afecta la capacidad de garantizar, de manera permanente y creciente, una educación de calidad, universal y gratuita en todos los niveles en Cuba. Las restricciones comerciales dificultan la compra de útiles escolares y material educativo provenientes de empresas estadounidenses lo cual, dada la proximidad de ambos países, resultaría mucho más económico para Cuba. Se vulneran directamente los derechos humanos de las personas porque obstaculizan e impiden al Estado garantizarlos y protegerlos, al tiempo que afectan negativamente el desarrollo económico y social de nuestro país. Particularmente, tienen un impacto especialmente grave contra los derechos a la vida, integridad personal y alimentación de la nación.

El bloqueo impuesto a Cuba, constituye el conjunto de medidas económicas coercitivas unilaterales de aplicación más prolongada de la historia e implica una violación masiva, flagrante y sistemática de los derechos humanos, esencialmente el derecho a la libertad, a la seguridad, al reconocimiento de la personalidad jurídica; a la protección contra la discriminación, a la honra y a la reputación, a la libre circulación y a elegir libremente el lugar de residencia, el derecho a la propiedad colectiva o individual, a la seguridad social, al trabajo y la protección contra el desempleo, al bienestar, la alimentación, la vivienda, asistencia médica, vestido y otros servicios sociales básicos, derecho a la educación y al libre desarrollo de la personalidad del pueblo cubano.

CONCLUSIONES

La imposición de medidas coercitivas unilaterales como medidas económicas, comerciales, políticas o de otra índole por parte de un Estado, o un grupo de Estados, actúa de forma autónoma para obligar a otro Estado a modificar su política o para ejercer presión sobre personas, grupos o entidades en los Estados contra los cuales van dirigidas, tienen como finalidad influir en un curso de acción sin la autorización del Consejo de Seguridad. En tanto, los derechos humanos son un tema transversal en todas las políticas y los programas de la ONU en los ámbitos

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

clave sobre desarrollo, asistencia humanitaria, paz y seguridad, así como en asuntos económicos y sociales. Por ello, prácticamente todo órgano de la ONU y organismo especializado se ve envuelto de alguna forma en la protección de los derechos humanos.

Las medidas coercitivas unilaterales contienen *per se* un alcance general que afectan la soberanía de los Estados y, por tanto, su capacidad para satisfacer los derechos de sus nacionales dañando así un amplio conjunto de derechos fundamentales, siendo la adopción de estas, una de las principales causas de los conflictos internacionales en la actualidad. Las mismas han repercutido consecuentemente a la desprotección de los derechos humanos por parte de las organizaciones competentes en el ámbito internacional. Sus efectos negativos provocan que los derechos humanos no sean protegidos, respetados y cumplidos como deberían, ya que, esencialmente, no hacen ninguna distinción real entre los Estados objeto de las sanciones y la población civil que reside en esos Estados, incluidos los niños, las mujeres y otros grupos vulnerables, que son los que soportan el mayor peso de esas graves dificultades económicas derivadas de la implementación de estas medidas.

Si bien hasta la fecha se dispone de estudios de casos sobre las repercusiones de las medidas coercitivas unilaterales en el disfrute de los derechos humanos de la población civil de los Estados contra los que van dirigidas o de otros Estados, parece no ser lo demasiado contundentes como para influir en el cese de su curso. La presencia de estas medidas ya trasciende a escala global, *exempli gratia* han sido los países víctimas mencionados anteriormente, cuyo protagonista de la implementación ha sido Estados Unidos de América de manera reiterada y sus aliados, sin obviar a la Unión Europea, quienes han sobresaltado todo acuerdo con algunas conductas arbitrarias. Los derechos más pertinentes en relación con las medidas económicas y que han sido vulnerados por estas últimas, parecen ser a *grosso modo*: el derecho a la vida, el derecho a un nivel de vida adecuado, en particular la alimentación, el vestido, la vivienda y la asistencia médica, la libre

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

determinación, el derecho de toda persona a estar protegida contra el hambre y el derecho a la salud.

En tal sentido, si un grupo numeroso de Estados han formado parte de la firma y ratificación de los diferentes tratados de derechos humanos reflejando la voluntad de los mismos para establecer regulaciones y obligaciones jurídicas, comprometiéndose a cumplir con ellas, confiriendo una expresión concreta al carácter universal de los derechos humanos; ello no basta para satisfacer la verdadera protección de estos derechos. *A fortiori*, la constante, vigente, y cada vez más recrudescida aplicación de las medidas coercitivas constituye una grave violación del Derecho Internacional y de los propósitos y principios consagrados en la Carta de las Naciones Unidas. En particular, conculca el derecho a la paz, el desarrollo y la seguridad de un Estado soberano. Instando con ello a que la soberbia y la irracionalidad no deben primar sobre los principios de justicia y el respeto entre las naciones soberanas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, A. et al. (2018). *Respuestas al cuestionario sobre el impacto de las medidas coercitivas unilaterales en el disfrute de los derechos humanos*. www.minjusticia.gob.ec
- Consejo de Derechos Humanos (2017). *Informe del Relator Especial del Consejo de Derechos Humanos sobre las repercusiones negativas de las medidas coercitivas unilaterales en el disfrute de los derechos humanos*. <http://undocs.org/A/72/370>
- Conferencia Mundial de Derechos Humanos (14 jun – 25 jun 1993) *Declaración y Programa de Acción de Viena, un plan común para el refuerzo de la protección de los derechos humanos en todo el mundo*. Viena Austria <https://www.ohchr.org/SP/AboutUs/Pages/ViennaWC.aspx>
- Hernández, M. L. y Salazar Maldonado, A. (2018). *Medidas coercitivas unilaterales contra Venezuela y su impacto en los derechos humanos*. Caracas, Venezuela. <https://contrahegemoniaweb.com.ar/>
- Jazairy, I. (2015). *Relator Especial sobre la repercusión negativa de las medidas coercitivas unilaterales en el disfrute de los derechos humanos*. <http://www.ohchr.org/>
- Joyner, Ch. C. (2011). *Max Planck Encyclopedia of Public International Law*. Oxford University Press. www.mpepil.com
- Lowenfeld, A. F. (2002). *International Economic Law*. Oxford University Press, 698; 733.

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

Gobierno de España (2016). *Sanciones Internacionales*.
<http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/PoliticaExteriorCooperacion/Globalizacion/OportunidadesRiesgos/Paginas/SancionesInternacionales.aspx>

Ministère de L'Europe et des Affaires Étrangères (2020). *Las sanciones en las Naciones Unidas*. <https://www.diplomatie.gouv.fr/es/>

Naciones Unidas (2017). *Derechos humanos y medidas coercitivas unilaterales*.
<http://www.acnu.org.cu/articulos/derechos-humanos-y-medidas-coercitivas-unilaterales>

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: 22/06/2021 Fecha de aceptación: 09/07/2021 Fecha de publicación: 21/01/2022

¿Cómo citar este artículo?

Carpio Camacho, A., Román Fábregas, V. y Rodríguez Márquez, C. M. (enero-abril, 2022). Habilidades gerenciales en directivos: una experiencia para su formación y fortalecimiento Revista *Márgenes*, 10(1), 40-59. Recuperado de <https://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes/workflow/index/1403/5>

TÍTULO: HABILIDADES GERENCIALES EN DIRECTIVOS: UNA EXPERIENCIA PARA SU FORMACIÓN Y FORTALECIMIENTO

TITLE: MANAGERIAL SKILLS IN MANAGERS: AN EXPERIENCE FOR THEIR TRAINING AND DEVELOPMENT

Autores: Dr. C. Adilén Carpio-Camacho¹, Lic. Vanessa Román-Fábregas², Ing. Carlos Misael Rodríguez-Márquez³

¹ Doctora en Ciencias Psicológicas. Profesora Titular. Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, Facultad de Ciencia Técnicas y Empresariales, Centro de Estudio de Técnicas Avanzadas de Dirección, Sancti Spíritus, Cuba. Correo electrónico: adilen@uniss.edu.cu ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8089-3333>

² Licenciada en Comunicación Social. Maestrante en Dirección en Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”. Subdirectora de Recursos Humanos, Gobierno Provincial, Sancti Spíritus, Cuba. Correo electrónico: vanessa@ssp.co.cu ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9941-9252>

³ Ingeniero eléctrico. Maestrante en Dirección en Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”. Director Comercial, Unión Eléctrica, La Habana, Cuba. Correo electrónico: carlosmr@oc.une.cu ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2143-1208>

RESUMEN

Las habilidades gerenciales se han convertido en un requisito para poder desenvolverse adecuadamente en cargos que demandan flexibilidad y adaptación a los cambios organizacionales, ajustados a las transformaciones del contexto cubano actual, lo que justifica la necesidad de desarrollar un programa de entrenamiento sociopsicológico para formar y/o fortalecer las habilidades gerenciales en gerentes y jefes de grupos de la Sucursal Cimex Sancti Spíritus.

La investigación se apoya en el enfoque cuantitativo, con un diseño experimental, de tipo preexperimento con preprueba - posprueba con un solo grupo. El entrenamiento constó de cinco fases: diagnóstico inicial: en el que se aplicaron pruebas para medir el grado de desarrollo de las habilidades gerenciales según el modelo de Schein;

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

contacto, motivación, aprendizaje: en las que indistintamente se aplicaron técnicas de presentación, caldeoamiento, motivación, captación de datos e influencia psicológica y diagnóstico final: en el que a manera de postest se midieron nuevamente las habilidades directivas en 10 directivos de la Sucursal Cimex Sancti Spíritus.

La experiencia posibilitó potenciar el desarrollo de habilidades, expresados en la mejora de la motivación y valores, habilidades y destrezas analíticas, habilidades interpersonales y de grupo y habilidades emocionales en la muestra estudiada.

Palabras clave: entrenamiento sociopsicológico; habilidades; habilidades gerenciales; modelo de Schein.

ABSTRACT

Managerial skills have become a requirement to be able to perform adequately in positions that demand flexibility and adaptation to organizational changes adjusted to the transformations of the current Cuban context, which justifies the need to develop a socio-psychological training program to form and/or strengthen management skills in managers and group leaders of the Cimex Sancti Spíritus Branch. The research is based on the quantitative approach, with an experimental design, of the pre-experiment type with pre-test - post-test with a single group. The training consisted of five phases. Initial diagnosis: in which tests were applied to measure the degree of development of managerial skills according to Schein's model; contact, motivation, learning: in which presentation, warm-up, motivation, data collection and psychological influence techniques were applied indistinctly; and final diagnosis: in which managerial skills were analyzed again in 10 managers of the Cimex Sancti Spíritus Branch as a post-test. The experience made it possible to enhance the development of skills, expressed in the improvement of motivation and values, analytical skills and abilities, interpersonal and group skills and emotional skills in the sample studied.

Keywords: skills; managerial skills; socio-psychological training: Schein's model.

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

En el mundo contemporáneo, caracterizado por un proceso de complejos cambios en el orden político, económico y social, el acelerado avance científico tecnológico, nuevos patrones de producción y la persistente internacionalización de las economías, a partir de la mayor presencia de competidores, la constante innovación tecnológica, el acceso a nuevos mercados, el desarrollo y comercialización de nuevos productos y la creciente presión de la sustentabilidad financiera, plantean a las empresas nuevos desafíos para que se conviertan, cada vez más, en factores claves del desarrollo de las naciones.

Cuba, como parte del mundo, no escapa a esta realidad, y sumida en una nueva política económica, dedica al desarrollo del hombre cuantiosos recursos materiales y humanos en su afán de perfeccionar la sociedad y al propio hombre como una de las principales fuentes de ventaja competitiva de una empresa, siendo un reto que los recursos humanos sean flexibles, ingeniosos y creativos; por lo que deben considerarse como parte de la estrategia corporativa, convirtiéndose de hecho en un recurso estratégico para lograr una ventaja competitiva básica y real más allá de los recursos materiales, financieros o tecnológicos con que se cuenta.

Los recursos humanos son considerados para autores como Chiavenato (2017) y Cuesta (2018) el factor fundamental del éxito, el recurso estratégico de las organizaciones de hoy. Teniendo en cuenta el aporte o no de sus conocimientos y habilidades para crear, se pueden eliminar las diferencias o limitaciones a las que se someten las empresas en el mundo actual. Es por ello que gestionarlos y capacitarlos adecuadamente constituye una prioridad a partir de garantizarse la elevación del nivel de preparación de los dirigentes que conducen estos recursos.

La importancia de las habilidades gerenciales que se presentan en los directivos como determinantes de su rendimiento laboral, ha aumentado ocasionado por el cambio estructural que sufren las empresas en la actualidad debido al fenómeno de la globalización y al nuevo concepto de empresa orientada hacia el cliente, es así como el entorno cambiante al que se enfrentan los gerentes hace necesario 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

realización de análisis que permitan conocer las habilidades gerenciales, presentes en la actualidad.

En Latinoamérica este fenómeno adquiere mayor relevancia porque todos los países requieren de directivos capaces de enfrentar con éxito los complejos procesos que se suceden para subsistir como nación libre e independiente, frente a un mundo neoliberal y unipolar.

Las investigaciones realizadas en los últimos tiempos permiten reflexionar sobre la realidad existente en materia de administración que afecta con distinta intensidad, a los diferentes organismos en Cuba. La permanente movilidad del entorno complejiza y diversifica el proceso de dirección, a la vez que exige del dirigente un desempeño profesional que sólo puede llegar a alcanzar si su preparación se concibe y realiza a tenor de los cambios y tendencias que se presentan en el entorno. Cuando la preparación del dirigente no se corresponde con las exigencias que se hacen a su desempeño, se gesta una de las causas primarias de los problemas que inciden en que las empresas no satisfagan plenamente los objetivos sociales.

En correspondencia con todo lo anterior el país ha intensificado sus estrategias de capacitación e incrementado las opciones de preparación de los cuadros para hacerlas más efectivas y más atemperadas a la realidad del momento histórico. A pesar de todo este esfuerzo en muchos contextos organizacionales cubanos se necesita, además de conocimientos; habilidades y actividades que les permita dar el salto necesario.

La urgencia de que los que dirigen estén preparados en las herramientas, técnicas y métodos de dirección modernos, impone identificar las demandas de cada uno o equipo de dirección y dotarlos de los conocimientos y habilidades para dirigir según su preparación, nivel, jerarquía y actividad a que se dedique. Dada su importancia estratégica la política del Partido y el Estado cubano lo incluye en los lineamientos aprobados en el VII Congreso del Partido.

La preparación de los directivos, contempla la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas, limitadamente utilizado en el desarrollo de directivos empresariales. A pesar de esto existen experiencias significativas respecto al

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

desarrollo de habilidades gerenciales y cómo evaluar las mismas. Por ejemplo, en el contexto internacional, donde la tradición de este tipo de estudio es un tanto mayor, destacan las investigaciones de Whetten y Cameron (2016); Griffin y Van (2016); Paredes et al., (2017); Leyva et al., (2017); Ramírez (2018); Aydín (2018), Goleman (2018) y Qurratul (2018) entre otros. En el ámbito cubano resaltan los estudios de Codina (2017, 2018), constituyéndose este autor como el que mayores aportaciones ha realizado en el contexto nacional al estudio de la temática.

Las habilidades gerenciales se han convertido en un requisito para poder desenvolverse adecuadamente en cargos que demandan flexibilidad y adaptación a los cambios organizacionales y ambientales. En los últimos años el incremento de la competencia laboral ha ido ejerciendo presión para modificar las estructuras de las organizaciones y el trabajo de sus ejecutivos, mejorar la gestión de los directivos para identificar en el recurso humano el potencial de dirección que garantice la oportuna renovación, la adecuada combinación de los directivos nuevos con los de mayor experiencia y que promueva el acceso a otros con mejor preparación, condiciones y motivaciones.

Algunas investigaciones realizadas por el departamento de Cuadros de la Sucursal Cimex Sancti Spiritus ha permitido conocer que no todos los gerentes y jefes de grupos están involucrados o comprometidos con su cargo y puesto de trabajo, se aprecia apatía y falta de entusiasmo para enfrentar actividades de dirección, en ocasiones hay confusión y discrepancias en cuanto a objetivos y prioridades, el trabajo con la reserva se hace difícil pues las personas no desean asumir responsabilidades.

Además de todo lo anterior no se ha logrado una total correspondencia entre los objetivos definidos en el plan estratégico de la organización y los objetivos de desarrollo individual de los gerentes y jefes de grupo.

En sentido general la estructura directiva de CIMEX no tiene buenas destrezas para resolver situaciones de trabajo complejas y les cuesta ofrecer variedad de alternativas de respuestas. En algunos momentos también se presentan comunicaciones inadecuadas que provocan distorsiones y falta de 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

En correspondencia con todo lo descrito hasta aquí el presente artículo se propone socializar la experiencia de poner en marcha un programa de entrenamiento sociopsicológico para fortalecer las habilidades gerenciales en los gerentes y jefes de grupos de la Sucursal Cimex Sancti Spíritus.

DESARROLLO

Supuestos teóricos de partida de la investigación

El término de habilidad ha sido ampliamente estudiado en la literatura científica desde diferentes puntos de vista, donde destacan tanto las aportaciones hechas de la educación y la pedagogía como desde la psicología general y organizacional. Según los objetivos de este estudio resulta valioso entender el término desde el mundo organizacional y empresarial.

El constructo habilidad en el campo organizacional ha sido definido por varios autores que podrían enmarcarse desde posiciones clásicas como las de Katz (1955); Goldstein (1993) y Peiró (1999), hasta autores más contemporáneos como Whetten y Cameron (2016); Pereda (2016) y Madrigal (2017). Sin embargo, todos ellos comparten la idea de que la habilidad se desarrolla en la actividad y que implica el dominio de las formas de la actividad cognoscitiva, práctica y valorativa, es decir el conocimiento en acción.

Por otra parte, son numerosas las clasificaciones que han tratado de explicitar los aportes de los investigadores en el campo de las habilidades gerenciales. Una reciente sistematización realizada por los autores de este artículo permite establecer una clasificación de las habilidades directivas en tres grandes agrupaciones, aunque la literatura científica no muestra un consenso generalizado al respecto.

En primer lugar, se encuentran las habilidades personales, aquellas que hacen referencia al ámbito personal, donde la autodirección marca el comportamiento del directivo. Se trata de la capacidad para construir una percepción precisa respecto de uno mismo y utilizar dicho conocimiento para organizar y dirigir la propia vida.

En segundo lugar, las habilidades con otras personas, también denominadas interpersonales, que son aquellas en las que la relación con los demás cobra 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

protagonismo especial. Es decir, la capacidad de entender a otras personas y utilizar dicho conocimiento para relacionarse con los demás.

En tercer lugar, se encuentran las habilidades de dirección de personas, que son las que mayormente se han identificado con las habilidades directivas, puesto que hacen hincapié precisamente en la capacidad de supervisión y coordinación de otras personas.

Algo similar ocurre con relación a los diferentes modelos de habilidades gerenciales cuyos autores ponen el énfasis en aquellos elementos que cada uno considera determinantes, aunque coinciden en que, para poder ejercer las funciones y roles propios de la gerencia, un directivo debe poseer ciertas habilidades en función de su capacidad y aptitud para dirigir una organización hacia los objetivos previamente determinados.

De esta forma la bibliografía sobre el tema reconoce modelos como los de: Katz (1955); Schein (1978); Whetten y Cameron (2016); Griffin y Van D (2016); Pereda (2016); Madrigal (2017); Chiavenato (2017) y Codina (2018).

En esta investigación se decidió, luego de la revisión bibliográfica, considerando las características del contexto donde tendría lugar el estudio, los participantes y los objetivos del mismo utilizar como referente teórico fundamental el Modelo de Schein (1978) definido en su obra "Caree Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs".

Schein en 1978, muestra un modelo que busca describir la relación entre las tareas y demandas propias de cargos directivos y sus habilidades gerenciales. Este modelo no pretende establecer relaciones lineales entre estos conjuntos de variables, sino más bien tendencias e influencias, busca ilustrar cómo los cargos ejecutivos requieren de la ejecución de una diversidad de tareas, para las cuales es necesario usar una variedad de habilidades y así poder satisfacer múltiples dimensiones de rendimiento.

En este análisis de habilidades críticas dentro de la primera de estas áreas Schein (1978) se refiere a la presencia de aspectos motivacionales y valóricos adecuados para ejercer un cargo gerencial. Entre éstos destaca el compromiso con 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

organización y su misión, el deseo de obtener logros en su trabajo, el grado de dedicación a su carrera y el ajuste entre los valores e intereses personales, y los valores e intereses del cargo u organización.

Dentro del segundo grupo de habilidades identificadas por Schein (1978), las analíticas, se refiere a las habilidades intelectuales necesarias para ejercer efectivamente un cargo gerencial. Por ejemplo, la habilidad para identificar y resolver problemas en situaciones complejas y ambiguas, la capacidad de síntesis e interpretación de información, la capacidad de encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas y la capacidad de conocerse a sí mismo en sus motivaciones, fortalezas y debilidades.

Por su parte en el tercer grupo de habilidades; las interpersonales, considera a aquellas necesarias para relacionarse efectivamente con otras personas al interior y exterior de la organización. Estas habilidades incluyen competencias en áreas como comunicación interpersonal, desarrollo de un ambiente de colaboración entre los subordinados y la capacidad para influir en personas sobre las que no se tiene un control directo.

Por último, como habilidades emocionales define el conjunto de habilidades que usan las personas para tomar decisiones en forma independiente de las opiniones y presiones de otros, tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante, la perseverancia, el enfrentar temas "difíciles" con componentes de responsabilidad social y el poder resolver situaciones de conflicto en la organización. Ahora bien, pese a que la literatura científica recoge una amplia diversidad de autores, conceptos y modelos de análisis e interpretación de las habilidades directivas o gerenciales como indistintamente se conocen, existe prácticamente un acuerdo generalizado en que a pesar de que el desarrollo de habilidades gerenciales lleva implícito un conocimiento previo elemental, estas tienen un fuerte componente conductual por tanto son enseñables y perfectibles.

Es por eso que para Codina (2017), en el proceso de enseñanza-aprendizaje de habilidades, tienen que utilizarse diferentes enfoques, métodos y técnicas que propicien la participación activa de los asistentes, el intercambio de experiencias; 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

la ejercitación mediante la aplicación práctica de los conocimientos a situaciones reales (o simuladas) del entorno de los participantes.

Dentro de los métodos o vías para el desarrollo de habilidades gerenciales se reconocen: los métodos de casos, los juegos de negocios, los juegos de roles gerenciales, los videos, los entrenamientos sociopsicológicos y los programas de desarrollo; todos y cada uno de ellos han generado una amplia bibliografía.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación que se presenta se desarrolla desde un enfoque cuantitativo a partir de que lo que se busca es describir o predecir cómo el entrenamiento sociopsicológico que se propone afecta o transforma el grado de desarrollo alcanzado por las dimensiones de las habilidades gerenciales en la muestra estudiada.

Se utilizó un diseño experimental, de tipo preexperimento con esquema de preprueba - posprueba con un solo grupo, según la clasificación de Campbell y Stanley (1966). En este caso, como parte del entrenamiento sociopsicológico en su fase de diagnóstico se aplicaron pruebas para medir el grado de desarrollo de las habilidades gerenciales según el modelo de Schein (1978), posteriormente en las siguientes fases del entrenamiento se introducen los estímulos y finalmente en la fase de diagnóstico final se aplica de nuevo una prueba posterior al estímulo.

El universo de estudio estuvo constituido por una muestra al azar de 10 directivos, trabajadores de la Sucursal Cimex Sancti Spíritus, de ellos se desempeñan cinco en cargos de categoría de gerentes y cinco en cargos de jefe de grupos, que representa el 20% del total de los directivos (50). La composición por sexo es de 4 féminas para un 40% y 6 masculinos para un 60%, en su totalidad graduados de nivel superior, con una edad promedio de 47 años.

El entrenamiento sociopsicológico se organizó en cinco fases, las cuales no son independientes, pero pueden ser diferenciadas en relación con los fines de cada una de ellas:

1. Fase diagnóstica inicial: Se realiza un diagnóstico de la situación actual del problema que tiene como objetivo determinar el grado de desarrollo de habilidades

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

gerenciales, de manera que aporten el nivel de partida de los participantes y las premisas para el diseño de las sesiones de entrenamiento.

2. Fase de contacto: Se establece la primera relación entre los miembros del grupo y se forman las expectativas eventuales. Se presenta un ambiente favorable para el trabajo en grupo en un clima de confianza mutua.

3. Fase de motivación: Se trabaja la motivación con relación al propósito del entrenamiento, valorando la importancia del mismo como vía para potenciar el desarrollo de habilidades gerenciales.

4. Fase de aprendizaje: En esta fase los sujetos aprenden a valorar la efectividad de la conducta, en el manejo de la contradicción (como vía para potenciar el desarrollo de habilidades gerenciales) tomando como referencia las técnicas correspondientes. La asimilación de estrategias comportamentales. Se tendrán presente las características del método trabajado. Los participantes arriban a conclusiones por sí mismos. El aprendizaje también es construido por ellos en función de sus propias necesidades y bajo la influencia del grupo.

5. Fase diagnóstica final: Se realiza después de las sesiones de trabajo grupal del entrenamiento a fin de determinar el nivel de salida en relación con la influencia del trabajo realizado en el desarrollo de habilidades gerenciales en los gerentes y jefes de grupos de la sucursal CIMEX Santi Spíritus.

El entrenamiento se realizó en cinco sesiones, una por día de forma consecutiva de lunes a viernes, con una duración de aproximadamente 4 horas cada una y en este período se consideró el entrenamiento como la principal tarea de la unidad en la etapa. Se utilizó como local el aula de la gerencia de recursos humanos que dispone de todas las condiciones de climatización, iluminación y amplitud suficientes para realizar con calidad la actividad propuesta.

Para el desarrollo de las sesiones los participantes se ubicaron en forma concéntrica, lo más cerca posible uno de otro, incluido el entrenador. Esta estructura favoreció el desarrollo de un ambiente no usual para quienes participaron, lográndose un clima de trabajo favorable, la cercanía física y una disposición que permite que sean visibles unos por otros. Como recurso de higiene de la actividad

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 evitar la fatiga, cansancio y desmotivación se concibieron recesos de quince minutos y se ofrecieron las condiciones logísticas de merienda y café.

Tabla 1. Resumen de las sesiones del entrenamiento

Sesiones	Métodos empleados	Objetivos
Primera sesión	Presentación del entrenamiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentar a los participantes en el entrenamiento (entrenadoras, y resto de los participantes), para fomentar la creación de una atmósfera de trabajo adecuada. 2. Adecuar las expectativas de los participantes en relación con los objetivos del entrenamiento, ofreciendo información acerca de sus características. 3. Facilitar el análisis de la consideración del desarrollo de habilidades gerenciales como un fenómeno amplio que incluye tanto elementos innatos como aprendidos.
	Presentación de los participantes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentar a los participantes, creando un clima de relación afectiva favorable y de confianza en el grupo. 2. Adecuar las expectativas de los participantes con respecto a los objetivos específicos del entrenamiento ofreciendo información acerca de las características del programa. 3. Permitir que las entrenadoras se presenten como un miembro más del grupo.
	Elaboración conjunta de las normas del grupo de trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir las normas que regirán el comportamiento del grupo durante las sesiones de entrenamiento. 2. Fomentar el sentimiento de pertenencia al grupo.
	Discusión Grupal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar los beneficios y prejuicios para ejercer las habilidades gerenciales. 2. Valorar la importancia de los gerentes (cuadros de dirección) de las organizaciones para la creación de normas y pautas de comportamiento en sus miembros.
	Técnica de Cierre	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer las relaciones interpersonales en el grupo en un ambiente favorable. 2. Motivar a los miembros del grupo para el próximo encuentro.
Segunda sesión	Técnica de las expectativas: el escudo	3. Explorar la disposición de cada sujeto con respecto a la sesión.
	Elaboración conjunta de las	4. Definir las metas individuales y grupales para la sesión.

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



	metas del grupo	
	Árbol de análisis de problemáticas	<p>Identificar las necesidades o motivos importantes.</p> <p>Analizar causas y consecuencias de un inadecuado desarrollo de la Motivación y valores como una variable que interviene en el desarrollo de habilidades gerenciales.</p> <p>Promover el autodiagnóstico y la autovaloración apoyados en el grupo.</p>
	Técnica de situaciones diagnósticas	<p>Diagnosticar formas típicas del comportamiento en situaciones relacionadas con el deseo de obtener logros en su trabajo, el grado de dedicación a su carrera y el ajuste entre los valores e intereses personales y orientar a los participantes en su valoración.</p>
	Técnica de Cierre: "Completamiento de frases"	<p>Obtener información con relación a las metas logradas en la sesión de manera individual.</p> <p>Entrenar a los participantes en la percepción de sí mismo y de los demás.</p>
Tercera sesión	Técnica de las expectativas	<p>Explorar la disposición de cada sujeto a comprender la importancia de las habilidades necesarias para analizar un problema como meta básica de la sesión.</p> <p>Definir las metas individuales y grupales.</p>
	Elaboración conjunta de las metas del grupo	<p>Clarificar las metas y expectativas específicas de los sujetos y del grupo para la sesión.</p> <p>Obtener información que se puede utilizar en la conducción de la dinámica.</p>
	• Socio drama	<p>Objetivar formas típicas de analizar un problema que afecten el desarrollo de habilidades analíticas.</p> <p>Crear en los participantes la necesidad de asimilar planes de comportamiento más efectivos en su accionar respecto al análisis de un problema y promover el autodiagnóstico y la autovaloración apoyados en el grupo.</p>
	• Técnica Discusión Grupal	<p>Propiciar el diálogo entre todos los participantes sobre un mismo tema (formas típicas de analizar un problema).</p> <p>Analizar las habilidades analíticas como la conjugación de la habilidad para identificar y resolver problemas en situaciones complejas y ambiguas, la capacidad de síntesis e interpretación de información, la capacidad de encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas y la capacidad de conocerse a sí mismo en sus motivaciones, fortalezas y debilidades.</p> <p>Valorar la importancia de las habilidades analíticas para la efectividad de la gestión de los gerentes y jefes de grupos.</p>
	• Técnica de	<p>Indagar acerca del estado de ánimo y la disposición que caracterizó al grupo en la sesión de trabajo e incentivar la</p>

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

	Cierre "El rostro"	imaginación de los participantes.
Cuarta sesión	<ul style="list-style-type: none"> • Escal a de la disposición apoyados en el color de las rosas. 	11. Conocer el estado de ánimo y la disposición al trabajo que caracteriza al grupo para iniciar la sesión. 12. Profundizar en el logro de un clima favorable para el grupo. 13. Entrenar a los participantes en la verbalización del estado de ánimo.
	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración conjunta de las metas del grupo 	1. Elaborar las metas y expectativas individuales y del grupo para la sesión. 2. Utilizar la información obtenida en la conducción de la dinámica para favorecer las relaciones interpersonales como dimensión de las habilidades gerenciales.
	<ul style="list-style-type: none"> • Técnica de activación: "Eclipse de Sol" 	1. Animar y concentrar al grupo en la actividad. 2. Orientar al sujeto en su propia experiencia acerca del papel que tiene la transmisión de información en las relaciones interpersonales como dimensión de las habilidades gerenciales.
	<ul style="list-style-type: none"> • Escal a de clasificación 	1. Modelar una situación de discusión en el grupo para diagnosticar el nivel de desarrollo de las relaciones interpersonales como dimensión de las habilidades gerenciales, a partir del manejo de la contradicción que va a ser entrenada. 2. Percibir los estilos de comportamiento inefectivo que influyen negativamente en el desarrollo de las relaciones interpersonales.
	<ul style="list-style-type: none"> • Técnica de Cierre 	1. Buscar información sobre la opinión que tiene el grupo sobre cada uno de sus miembros. 2. Estimular un clima favorable y de mayor cohesión entre los miembros.
Quinta sesión	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación por parejas 	1. Animar a los miembros del grupo para la construcción colectiva de las metas de la organización. 2. Valorar la disposición del grupo para el trabajo del día.
	Lluvia de Ideas	1. Valorar la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones como una habilidad gerencial imprescindible.
	PHIL LIPS 66	1. Valorar el proceso de toma de decisiones como una habilidad emocional esencial para el logro del éxito en el ejercicio de la gerencia.

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



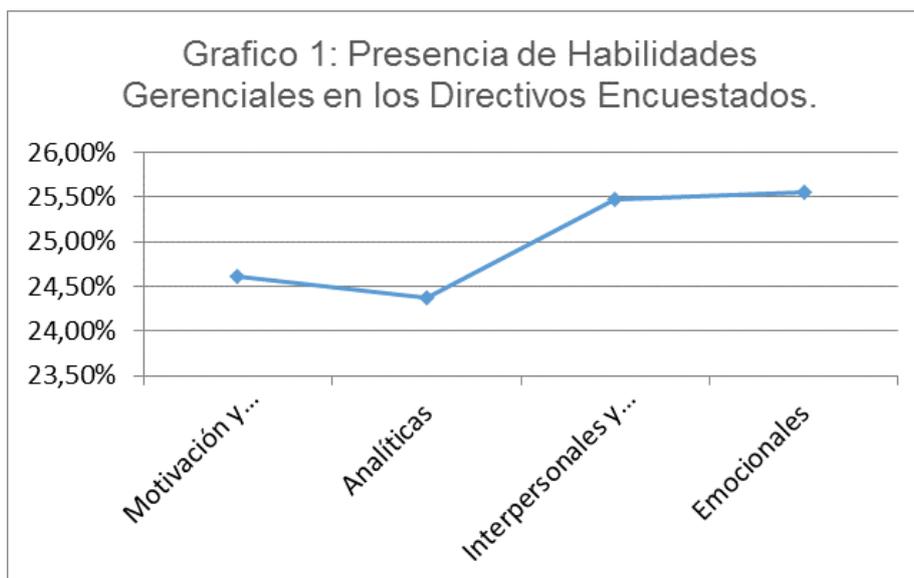
<ul style="list-style-type: none"> Matriz de compromiso. 	<ol style="list-style-type: none"> Lograr una mayor correspondencia entre la imagen que los sujetos tienen de sí con la real. Brindar la posibilidad de que los participantes critiquen, sin agredir al otro y con la abierta intención de ayudar. Crear un clima de sinceridad que contribuya a la retroalimentación por parte de los sujetos.
<ul style="list-style-type: none"> Técnica de cierre: "Completamiento de frases" 	<ol style="list-style-type: none"> Obtener información acerca de la percepción de los sujetos sobre el entrenamiento y brindar las conclusiones del entrenamiento de manera dinámica.

Fuente: elaboración propia

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Resultados de la Fase diagnóstica inicial del entrenamiento sociopsicológico

Los resultados, tal como lo evidencia el gráfico 1 muestran puntajes promedios más altos para las habilidades emocionales e interpersonales y puntajes más bajos en habilidades de motivación y valores y habilidades analíticas.



Fuente: elaboración propia

Las diferencias que se presentaron no fueron significativas; lo que representa un equilibrio entre las habilidades gerenciales que poseen los gerentes y jefes de grupos. A la vez expresan una contradicción entre la autopercepción que tienen y la realidad.

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



Un análisis individual de cada habilidad por cada individuo también fue realizado confirmándose que los sujetos evaluados poseen diferentes grados de dominio de las cuatro áreas de habilidades gerenciales, sin embargo, se pudo comprobar que estas diferencias son menores, no encontrándose diferencias significativas entre una y otra habilidad gerencial.

Resultados de las fases de contacto, motivación y aprendizaje

El entrenamiento fue una herramienta interventora que brindó nuevos conocimientos a los implicados acerca de la importancia de una asunción equilibrada de los roles en los equipos. Básicamente se consideró que fue un aporte significativo al grupo entrenado, sentando las bases para que los participantes aprendan a asumir otros roles en función de la tarea realizada, condición que evidentemente requiere de tiempo y de práctica.

Desde la introducción de conocimientos conectados con las experiencias concretas del grupo en el ámbito laboral, y destacar sus implicaciones positivas basadas en sus necesidades como grupo, se promovió a través de ejercicios vivenciales y dinámicos, comportamientos en los que se sacrificó el propio rol y se asumieron otros roles según las exigencias y condiciones de la tarea. Permitiendo así que los participantes tuvieran la oportunidad de experimentar la sensación de desempeñar otros roles, para que se instaurara como una nueva experiencia que a su vez genere un nuevo conocimiento.

El 80% de los encuestados lograron desempeñar otros roles, aunque no fueran los preferidos y de sacrificar su rol, mientras que un 20% tendió a la estabilidad en el desempeño de su rol.

Los resultados desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo muestran que el entrenamiento ha incrementado los roles de acción, los cuales al inicio eran menos asumidos por el grupo, al ser sustituidos por los roles mentales, situación que fue variando hacia el final del programa.

Resultados de la Fase diagnóstica final

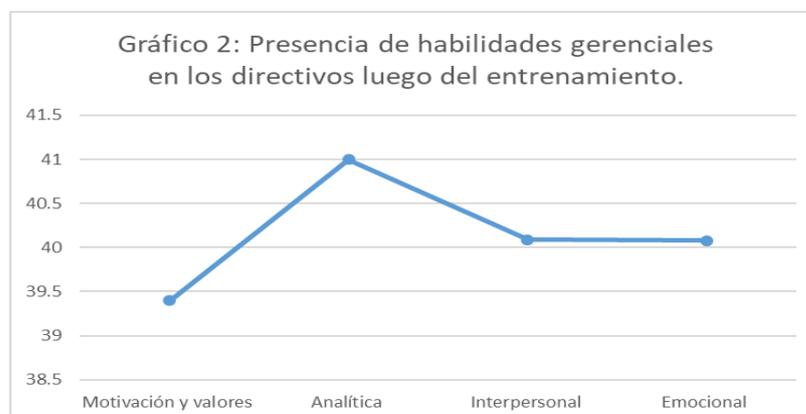
Una nueva aplicación de la encuesta de Schein para evaluar la transformación acontecida en las habilidades gerenciales en la muestra de directivos estudiada,

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 fue definido metodológicamente, corroboró que todas sus dimensiones mejoraron a partir de las medias obtenidas por cada una de ellas como puede apreciarse en el gráfico 2.



Fuente: elaboración propia

Es decir, después de aplicado el entrenamiento, los sujetos implicados en el estudio poseen un nivel por encima de 35 puntos de habilidades motivacionales, lo que evidencia la autoconfianza, la orientación al éxito y el pensamiento estratégico como algunas de las manifestaciones de la habilidad gerencial que se evalúa en ellos. Esta dinámica comportamental de los puntajes, confirma el éxito del entrenamiento aplicado en esta dimensión, pudiendo lograrse mejores resultados con la continuidad del mismo.

Entre tanto para el caso de las habilidades analíticas, después de aplicado el entrenamiento los diez directivos implicados clasifican en puntajes alto, lo que incide de manera directa en la visión prospectiva y toma de decisiones, que repercute en la presencia del aprendizaje continuo, evaluación de alternativas y creatividad e ingenio como cualidades que respaldan las habilidades analíticas que poseen los gerentes y jefes de grupo de la sucursal.

En el análisis de las relaciones interpersonales, en el segundo momento de aplicación del instrumento existen tres directivos en el nivel medio y siete en el nivel alto, lo que incide de manera positiva en el aumento de su compromiso y de los conocimientos; así como, cambios de actitudes, soportado sobre 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

perfeccionamiento de las habilidades en los gerentes y jefes de grupos, teniendo como premisa mejorar el desempeño futuro de los directivos de la Sucursal Cimex.

Finalmente, con respecto a las habilidades emocionales estas se mantienen en niveles altos en siete de los sujetos del entrenamiento y solo tres en niveles medios, demostrando seguridad, empatía y responsabilidad social.

El estudio realizado permitió identificar con porcentajes reales la magnitud en la que los gerentes y jefes de grupos de la Sucursal Cimex Sancti Spíritus, mejoraron habilidades estratégicas para desempeñar cargos gerenciales.

Los resultados obtenidos luego de recibir el entrenamiento indican que los gerentes y jefes de grupos de la Sucursal Cimex Sancti Spíritus tienen un mayor dominio de habilidades interpersonales, habilidades analíticas, habilidades emocionales y en menor grado las habilidades de motivación y valores.

Teniendo en cuenta esos resultados alcanzados, los gerentes y jefes de grupos de la Sucursal Sancti Spíritus sometidos al estudio demuestran lo siguiente:

- Su desempeño en cargos gerenciales está completamente orientado al éxito para lo cual se han permitido desarrollar una forma de pensar más estratégica.
- Se encuentran orientados al logro de objetivos, por su forma de plantear estrategias que permiten dar el impulso necesario al negocio analizando fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades.
- Evidencian gran confianza en sí mismos lo cual les permite llegar a la consecución de metas sin dar lugar a la desmotivación.
- Gran deseo de supervisar y controlar a sus subordinados, lo cual es relativamente alto en comparación con el resto de habilidades de motivación y valores.
- Tienen una comunicación efectiva y generan mucha empatía con su equipo de trabajo poniendo en práctica la humildad y la sencillez en cada tarea que realizan, generando un ambiente de sociabilidad y seguridad entre los subordinados.
- Influyen generando en su gente una responsabilidad social que es alineada a la vez con los objetivos que se plantea la organización.

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

Los fundamentos teóricos asumidos, así como las características del contexto donde tuvo lugar el estudio, los participantes y los objetivos del mismo, permitieron asumir como referente teórico fundamental, el Modelo de Schein. El cual mantiene total vigencia y actualidad y permite ilustrar cómo los puestos directivos demandan la ejecución de una diversidad de tareas, para las cuales es necesario implicar una variedad de habilidades gerenciales que posibiliten satisfacer múltiples dimensiones de rendimiento.

El entrenamiento sociopsicológico es un método de aprendizaje que utiliza la dinámica grupal y las relaciones sociales como recurso para el cambio y el aprendizaje. Su aplicación en el presente estudio se enriquece a partir del empleo de un instrumento para medir las habilidades gerenciales de los gerentes y jefes de grupos de la Sucursal Cimex Sancti Spíritus, utilizados en las fases de diagnóstico inicial y final.

Los resultados obtenidos corroboran que el programa de entrenamiento sociopsicológico aplicado a los gerentes y jefes de grupos de la Sucursal Cimex Sancti Spíritus fue efectivo y logró fortalecer las habilidades interpersonales, habilidades analíticas, habilidades emocionales y en menor grado las habilidades de motivación y valores, apreciándose cambios significativos en las dimensiones evaluadas, lo cual confirma que los sujetos evaluados poseen mejores grados de dominio de las cuatro áreas de habilidades gerenciales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aydin, B. (2018) The role of organizational culture on leadership styles. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(1), 267–280. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/mjss>
- Campbell, D.T. y Stanley, J.C. (1966). *Experimental and quasi-experimental designs for research*. Chicago: Rand McNally & Company.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de los Recursos Humanos: El Capital Humanos de las Organizaciones* (10. Edición). México: McGRAW-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Codina Jiménez, A. (2018). Conocimientos y habilidades para la gerencia de empresas cubanas en el contexto actual. Una propuesta. *Folleto Gerenciales*, 22(3), 190-200.

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

<https://folletosgerenciales.mes.gob.cu/index.php/folletosgerenciales/article/view/100>

Codina Jiménez, et al., A. (2017). Habilidades directivas. *Anales De La Academia De Ciencias De Cuba*, 0.

<http://www.revistaccuba.sld.cu/index.php/revacc/article/view/603/610>

Cuesta et al. (2018). Capital Humano: Contexto de su gestión. Desafíos para Cuba. *Ingeniería Industrial*, 39(2), 135-145.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362018000200135&lng=es&tlng=es.

Goldstein, I. L. (1993). *Cypress series in work and science. Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation* (3rd ed.). Thomson Brooks/Cole Publishing Co.

Goleman, D. 2018. *La inteligencia emocional, porque es más importante que el cociente intelectual*. Ediciones B, México. 400 p. <https://www.amazon.com/-/es/Daniel-Goleman/dp/1947783424>

Griffin, R. y Van, D. (2016). *Habilidades directivas: Evaluación y Desarrollo*. (1. Edición). CENGAGE Learning, (Traducción del inglés-Cengage Group es una empresa estadounidense de contenido, tecnología y servicios educativos para los mercados de educación superior, K-12, profesionales y bibliotecarios) Mexico. 792 p.

Katz, R.L. (January-February 1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, pp. 33-42.

Leyva, A. et al., (2017). Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). *Revista Perspectiva Empresarial, (RPE)*, 4(1), 7-22. [4\(1\), 7-22. https://doi.org/10.16967/rpe.v4n1a1](https://doi.org/10.16967/rpe.v4n1a1)

Madrigal, B. 2017. *Habilidades directivas*. (1. Edición). McGraw-Hill, México. 240 p.

Paredes, D. et al., (2017). Validación del instrumento para medir el impacto de las habilidades gerenciales del capital humano como estrategia de buen funcionamiento del proceso administrativo de las Pymes al comercio por mayor ubicadas en ciudad Obregón Sonora, México. *Revista Científica. Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales (TEACS)*, 9(20), 25-43.

Peiró, J. M. (1999). *Análisis anticipatorio de necesidades de formación/desarrollo de competencias. Pro-active: Implementación de una metodología de formación para anticipar necesidades de competencias y de formación en los recursos humanos*. Proyecto Leonardo https://www.uv.es/uipot/CV_Peiro.htm

Pereda, J.F. (2016). *Análisis de las Habilidades Directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*. (Tesis Doctoral) Universidad de Córdoba, Facultad de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales.

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

Qurratul, A. (2018). Management Skill and Leadership: A Case Study from Hospital Managers of Charity Business in Health. *Journal of Social Sciences Research*. DOI : <https://doi.org/10.32861/jssr.412.478.482>

Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista Investigación y Negocios*, 11(17), 23-29.

Schein, H. E. (1978). *Caree Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. (Addison- Wesley Publishing Company, Inc. Reading, MA.)

Whetten, D.A. y Cameron, K. S. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas*. (9. Edición). Pearson Educación, México. 652 p.

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: 30/05/2021 Fecha de aceptación: 20/09/2021 Fecha de publicación: 21/01/2022

¿Cómo citar este artículo?

Pérez Perdomo T., Orellana Orellana, E. E. y Mendoza de la Cruz, A. (enero-abril, 2022). La adaptación de materiales. Una vía para facilitar el proceso de aprendizaje de la lengua inglesa. Revista *Márgenes*, 10(1), 60-76. Recuperado de <https://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes/workflow/index/1403/5>

TITLE: ENGLISH MATERIAL ADAPTATION. A WAY OF FACILITATING THE ENGLISH LANGUAGE LEARNING PROCESS

TÍTULO: LA ADAPTACIÓN DE MATERIALES. UNA VÍA PARA FACILITAR EL PROCESO DE APRENDIZAJE DE LA LENGUA INGLESA

Autores: MSc. Tahiri Pérez-Perdomo¹, MSc. Evelio Elias Orellana-Orellana², MSc. Antonio Mendoza-de la Cruz³

¹ Majored in Education. English Language Specialty. Assistant Professor. Languages Center José Martí Pérez University, Sancti Spiritus, Cuba. E-mail: tahiri@uniss.edu.cu ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7839-9910>

² Majored in Education. English Language Specialty Associate Professor. José Martí Pérez University, Sancti Spiritus, Cuba. E-mail: orellana@uniss.edu.cu ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5972-7173>

³ Lecturer José Martí Pérez University, Sancti Spiritus, Cuba. E-mail: antonio@uniss.edu.cu ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7514-5528>

ABSTRACT

The application of the policy for the improvement of English teaching in Cuban universities brings about a series of changes in the curriculum, in the syllabi, in everything related to this subject. The present article is related to the adaptation of materials, which is a key element in any subject that is taught, because each group is a new universe. The University of Sancti Spiritus has worked on it and has also achieved a better performance of the students from Physical Culture Major with an adaptation to the Elementary book of the Face2Face series.

The objective of this article is to make an analysis of different elements that must be taken into account to carry out material adaptation and to present the results of the analysis that was developed in the Language Center to achieve better performance in the courses that are taught in José Martí University as part of the English policy.

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

In this study, methods like: documental analysis, interview and pedagogical test were put into practice. This experience was applied to the Physical Culture Faculty students at José Martí University, by means of which the majority of third year students achieved the graduation requisite of A-2 level in the English Language.

Keywords: material adaptation; material modification; English Policy.

RESUMEN

La aplicación de la política para el perfeccionamiento de la formación en inglés en las universidades cubanas conlleva a una serie de modificaciones en los planes de estudio, en los programas, en todo lo relacionado con esta asignatura. El presente artículo proporciona elementos relacionados con la adaptación de materiales, lo cual es elemento clave en cualquier asignatura que se imparte, ya que en cada grupo es un universo nuevo. La Universidad de Sancti Spiritus (UNISS) ha trabajado en base a esto y así ha logrado un mejor rendimiento de los estudiantes de la carrera de Cultura Física, con los que se experimentó una adaptación en el libro Elementary, de la serie Face2Face.

El objetivo del artículo es analizar los diferentes elementos que se deben tener en cuenta para la adaptación de materiales, en función de presentar los resultados del análisis desarrollado en el Centro de Idiomas para alcanzar mejores resultados en los cursos que se imparten en la UNISS, como parte de la Política de inglés.

En este estudio, se utilizaron métodos como: el análisis documental, entrevista y la prueba pedagógica. Esta experiencia se aplicó a los estudiantes de la Facultad de Cultura Física, mediante la cual, la mayoría de los estudiantes obtuvieron el requisito de graduación del nivel A-2 en el idioma inglés.

Palabras clave: adaptación de materiales; modificación de materiales; política de inglés.

INTRODUCTION

The application of the policy of English as a foreign language for the improvement of English learning in the Cuban university students that is being carried out since the 2016-2017 academic course, has demanded from the teachers, effort and changes not only in the syllabi but also in the ways of action to help them adjust to new

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

perspectives. It is a fact that Cuba is already aligned with the Common European Framework of Reference for Languages (CEFRL) and, therefore, great changes have been implemented.

Within the last 15 years, syllabus adaptation has become a more systematic field of research in higher education, in which the institutional and systemic dimensions have been thoroughly searched by authors like: Jacobs, Seago, & Koellner, (2017); Roesken-Winter, Hoyles, & Bloemeke, (2015). In many foreign language teaching-learning processes, the adaptation of the syllabus of English as a foreign language has become one of the most necessary procedures put into practice in many countries, taking into account the students' needs and characteristics. Jacobs et al (2017); Tekkumru-Kisa & Stein, (2017).

In Cuba, during the application of English as a foreign language policy since 2016, one of the changes that have to be applied is that students are subjected to a diagnostic and placement test in their first year in order to find out what level of the language they are at (Below A-1, A-1, A-2, B1).

Another change has been concerning the syllabi. Previously, no syllabus that was calibrated in such a way that students could face an exam by levels was taught. Currently, thanks to the agreements and collaboration that have been carried out with the British Council, the Face2Face syllabi began to be taught, which consists of several volumes according to the level for which students are being trained.

When following these syllabi, of course, adaptations must be made and these have been developed taking into account the specificities of the different universities of the country, and in this case, the experience in the University of Sancti Spiritus.

The current work aims at making an analysis of different elements that must be taken into consideration to carry out some syllabus adaptation and to present the results of the analysis that was made in the Language Center to achieve better performance in the courses that are taught in José Martí University as part of the English policy.

DEVELOPMENT

Understanding syllabus adaptation practices has become even more important since resources for English materials are offered as open educational resources (Trouche,

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

Gueudet, & Pepin, 2018). The current adaptation refers to open access, sharing sources, and especially, the flexibility and adaptability of materials by all sorts of different users. Hence, the idea of adapting the syllabi explicitly rejects the idea of strict fidelity. This new quality of distributing materials has been promoted by UNESCO since 2002 in order to enhance scaling-up processes and is also highly relevant in our scaling-up contexts.

Why to adapt materials or syllabi?

Coursebook authors and publishers work very hard to ensure their product meets their customers' needs. The reasons, as McDonough (2013), cited by Pareja-Roblin, N (2018) highlights, depend on a whole range of factors operating in each teaching situation and one teacher's priorities may well differ considerably from another's.

Arias, A. M, et.al (2016) point out that due to individual differences among the learners and to teacher's factors, there will never be a perfect fit between the materials, the teacher and the learners. Such teacher's factors include:

- disagreement of language proficiency and confidence
- previous personal learning experience as learners rather than as teachers
- own personality (introvert/extrovert, open/closed etc)
- preferred teaching style (directive/consultative, etc)
- cultural background.

Mishan and Timmis (2015), however, question if it is right to adapt materials according to the teacher's own preferences and insist that adaptation must be driven by learners' needs instead of teachers' 'whims' or preferences. They go on to highlight that 'for reasons to do with the economics of publishing amongst other things, the materials are intended to be used by the largest possible number of learners'. But in reality, the wider the area publishers try to cover, the more diverse the learner's state is likely to be. As a result, the teacher has to bridge the gap between the materials and his/her learners' need. Nick Robinson in his talk "An introduction to Learner Experience Design in ELT" urges EdTech companies to avoid going "wide and shallow" and to go "narrow and deep" instead. He talks about creating Learners' group – a specific group of learners with certain characteristics.

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

However, he argues that 'what is needed is not just decentralization of materials production, but a fundamental change in the design of materials in the direction of providing greater flexibility in decisions about content, order, pace and procedures'.

For the development of this research, Banilower, E. R. and others' (2018) criteria were taken into account. They talk about different techniques that can be applied to content in order to bring about change. These are:

1. Adding
2. Deleting or omitting
3. Modifying
4. Simplifying
5. Re-ordering

Banilower, E. R. and others' (2018) also offer the following strategies to make course books more effective:

1. Give it a rest
2. Change it (a number of options include omission, addition, reduction, extension, rewriting/modification, replacement, reordering, branching)
3. Do it yourself

After a deep analysis of the changes made, the application of these strategies could bring about:

Making it fun

Increasing communication

Making it simpler

Translating L1-L2 to save time

Finding the learner's needs

Fitting the context

Finding the learner's interest

Modernizing

Changing dynamics

Helping comprehension

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

Finally, prior to this session, a task was given for analyzing a unit from the course book that is currently used, and had to be adapted or supplemented. Here are the questions to answer:

The authors of this work believe that helping students to develop their digital literacy skills is extremely important since, especially for younger people, technology will continue to play a significant role in their lives as students and in their professional lives. So, teachers have to accept this as fact and try to ensure that the role technology plays in their lives is as positive and empowering for them as they can.

From the pedagogical point of view, the reasons behind the changes made were the following:

- Changing the order of the task: production instead of discovery.
- Adding missing skills: students write the sentences describing the pictures instead of matching them.
- Changing the task: students speculate about the story instead of reading it which makes it more communicative.

The current research is based on the conceptualization of professional expertise for operationalizing adaptation practices and the structure of the underlying perspectives. Thus, professional expertise is characterized as the competence to cope with the typical demands of professional life, such as noticing student thinking, mediating between materials and participants, and adapting materials to specific contexts and participants.

Usually, individual professionals have a much wider non-propositional conceptual knowledge than the parts they really refer to in their practices (other non-activated parts are called inert knowledge; approach, analyzing the situational demands with respect to the relevant practices and their underlying categories). In this paper, the situational demand in view is adapting English syllabi materials to specific contexts and participants, using a series of categories for the non-propositional knowledge that teachers activate implicitly or explicitly when making decisions on adaptations. The establishment of a concretized framework can start by drawing insightful findings from teachers' practices on the classroom level. To describe relevant reference

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

points in teacher's practices, the authors rely on the Three-Tetrahedron Model established by Prediger, Roesken-Winter and Leuders (2019). Whereas, little is known about syllabus adaptation practices for English curriculum materials, teachers' adaptation practices for classroom curriculum materials have been studied very carefully. Although working with different theoretical frameworks, the authors can find justification for the general research focus for typical adaptation actions, which are transferred to the teachers' practices according to the students' level, distinguished into two kinds of actions, and synthesized into a specific scheme. The literature on teachers' adaptations also provides some points of reference for disentangling underlying categories for one kind, the so-called material adaptation actions, with the purpose of conceptualizing underlying categories for thematic adaptation actions.

In the early years of this study, teachers' adaptation practices were mainly searched in terms of controlling the fidelity of implementation for research overviews. Early studies (e.g., Prediger, Roesken-Winter (2019) have described some teachers who followed the intended pathways very closely, especially when first using the material, while others adopt a more flexible use of materials, some going as far as detaching them from their original intentions.

Later, researchers suggested avoiding deficit-oriented perspectives and instead studying the teachers' practices in their own right. In this new perspective, Bernstein (2016) conceptualizes teaching as a design activity that involves "a process of design in which teachers uses curriculum materials in unique ways as they craft instructional episodes" (p. 18). Consequently, he defines the widely cited construct of teachers' "pedagogical design capacity" as teachers' capacity to perceive and mobilize existing resources in order to craft instructional episodes. He thereby suggests expecting adaptations rather than strict fidelity.

Bernstein (2016) was also taken as a basis for this study, who also lists several characteristics of curriculum materials that usually influence instruction, emphasizing the dynamic nature of the practices as curriculum materials rely heavily on interpretation: "Curriculum materials require craft in their use; they are inert objects that come alive only through interpretation and use by a practitioner" (p. 22).

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



Bernstein (2016) proposes a list of characteristics which supported a shift of research focus, not if the teachers adapt curriculum materials, but how they do it and by making use of which underlying personal resources (knowledge, categories, etc.). The subsequent research used interviews and narratives with teachers' self-reports about their intended curriculum (e.g., Davis et al., 2016) and classroom observations to capture the enacted curriculum and the teachers' underlying reasoning.

To establish a framework for teachers' adaptation practices, the authors have adopted the approach (reported on the classroom level for teachers) of disentangling adaptation practices into well-defined adaptation actions to the teachers' practices. Taking into account the different nature of adaptations found for teachers, a new distinction into materialized and thematic adaptation actions has been introduced. Thematic adaptation actions are defined as those referring to the themes within the materials, even if the material is not materially modified. Materialized adaptation actions are defined as those that refer to concrete pieces of materials with actions visible in the material.

For developing the current Face2face syllabus adaptation practice, some rules have been taken into consideration:

FOLLOW, e.g., following one thematic block of the material as originally designed in the syllabus, in such a way that the main students' learning goals can be fulfilled.

OMIT, e.g., omitting a certain activity or thematic block that is not so necessary for the students taking into account the importance, the context and their real life needs.

MODIFY, e.g., modifying a module, which always implies other adaptation actions on the material elements of which the module consists (one module can consist of several thematic blocks), but just suggesting actions that facilitate the fulfillment of the learning goals established in the original syllabus.

SORT, e.g., modifying a module by resorting its thematic blocks into a new order.

CREATE, i.e., developing a new activity within a thematic block, for students to develop their language skills in a creative and productive way, which facilitates them facing the tasks that appear in the placement tests.



Thematic adaptation actions can involve giving the curriculum material another meaning without materially changing it. For example, the function of an illustrative example changes when its meaning gets detached from the theoretical construct it was originally meant to explain. So far, different thematic adaptation actions have not been classified, although they may also be important for teachers. Thus, identifying different thematic adaptation actions is an empirical task calling for an inductive research approach.

Since the teacher's important roles in adapting curriculum materials have already been problematized briefly by Puttick & Drayton (2017), each implementation study seeking quantitative evidence of effectiveness while scaling up must control the teachers' adaptations in a fidelity perspective (more recently in Jacobs et al., 2017).

However, only one study was found that researched both teachers' adaptation practices and teachers' underlying perspectives, from which we can draw possibly relevant categories: In a preliminary case study with 11 teachers, Zwetzschler, Rösike, Prediger, and Barzel (2016) provided insights into the adaptation practices of two teachers. While both teachers report that they do not technically modify the given materials (no reported materialized adaptation actions), they also report that they mainly prioritize the classroom task examples while neglecting the more general ideas and theoretical constructs behind the examples. These empirical insights into thematic shifts have motivated the introduction of the construct thematic adaptation action.

According to Drayton & Puttick (2016), who were also analyzed for the changes made in the curriculum, adapting the materials can span a range of procedures, from adding carefully contextualized role-plays with the goal of providing more opportunities to communicate to not completing a pronunciation exercise due to time constraints. A teacher has to feel comfortable inside the classroom and therefore a book or a syllabus cannot be a straitjacket, that you cannot vary, it must be like a compass that guides him on his way, to bring the knowledge of the best and as enjoyable as possible to your students.

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

It is very important to remark that the teacher must select, adapt or create materials taking into account the objectives of the syllabus, as well as the teaching strategies and learning styles of the students. The use of suitable materials can motivate students in their learning process. Bearing in mind that the purpose of teaching materials is to facilitate language learning, their adaptation and development must be based on a set of principles that guarantee their success. These principles involve the impact that teaching materials will have on students. The teaching materials should help students to feel comfortable and develop confidence. It should also give them the perception that what has been taught is relevant (McKenney, & Reeves, 2019).

These authors said, even though the writers of published materials are aware that all students, teachers and classroom situations are different and unpredictable, they must predetermine all these aspects. Also, between the three main elements: the materials, the teacher and the students, there may be a perfect fit, but there will never be a perfect fit. Sometimes there is also a gap between the materials and the needs of the students at a given time. Therefore, "the materials can be conceived as a restriction in the individual teacher's sense of what may be appropriate at a given pedagogical moment".

The study corroborated that Face2face textbook book has limitations that sometimes force the teacher to adapt it, for example:

- What are the typical shortcomings of your course books? What can't they provide? (In this case the choice of an exercise, a situation, the variety, the actuality, the phonology.)
- What are the typical shortcomings of your course books? What do they not provide enough of? (Practice, assessment, work productive skills).
- What can you expect the course book to provide? (Texts, linguistic information, visuals, structure).
- What should the teacher contribute? (Motivation, presentation, practice, consolidation).

But in this whole process, what could the students provide?

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

According to McKenney & Reeves (2019), five basic principles can be mentioned before making any kind of material or syllabus adaptation:

1. Student's commitment.
2. Student as writer and contributor to materials.
3. The student as a problem solver.
4. The student as a knower.
5. Student as evaluator and advisor. These must be taken into account by the teacher because if these principles are met, they will be able to better achieve their final objective and as the fifth says at the end, it will also be evaluated by the student because if he does not feel comfortable with the activity, the objective of adaptation it is not fulfilled.

As a preliminary result of the research, the authors agreed that four important principles to achieve a good adaptation should also be taken into consideration:

1. Integrate traditional and communicative methods.
2. Group the needs of the students.
3. Integrate listening and speaking skills into reading-based lessons.
4. Satisfy teachers' own preferences and needs.

If these adaptations are well achieved, the adaptation must be successful because all the fundamental elements are taken into account within a classroom, since the integration of traditional and communicative methods, the positive and fundamental elements of each one, the needs, would be taken into account. In this way, it contributes to the students' motivation, therefore their attention and interest are guaranteed because they are learning what interests them, and integrating the skills because there is a more complete development of their language level, and thus the objective of the activity and therefore the teacher will be satisfied.

But for achieving this satisfaction, you also have to take into account Darling-Hammond, Hylar, & Gardner (2017) suggestions related to what the reasons for the modification of a certain material are.

- Classroom dynamics.
- Student personalities.

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

- Curriculum restrictions.
- Availability of resources.
- Motivations and expectations of the students. These are elements that when analyzed, they can be seen very clearly in this activity for it to be achieved well, since a teacher must know perfectly how his students are and how they behave in the classroom to carry out one activity or another. For this, a deep study was essential because you can adapt a material, but if you lose sight of the fundamental elements of the syllabi as well as the availability of resources, nothing can be adapted without the necessary resources for said activity.

A material must be adapted at a certain time to:

- Provide more systematic grammar coverage.
- Provide more practice activities.
- Make texts more accessible.
- To provide more challenge / more support.
- Do more meaningful tasks.
- To replace inappropriate content.
- Provide greater visual impact.
- To provide a more authentic language input.
- Provide variety, timeliness, commitment.

All this is done to achieve the following:

- Add a real choice.
- Cater to different learning preferences.
- Provide more autonomy to the student.
- To make language input more accessible.
- Make language entry more attractive.

What can be adapted in a material?

- The language: instructions, explanations, texts, exercises, performance.
- Processes: handling within the classroom, modes of interaction, activities, tasks, learning styles.
- Content: themes, contexts, cultural references.

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



- Level: linguistic and cognitive demands.

Procedure proposed for material adaptation:

1. Textbook evaluation and analysis: the first because in order to make an adaptation, the syllabus that was taught previously must be well and later because it cannot be something isolated that can break the dynamics of the syllabus.
2. Identifying strengths and weaknesses: to be able to place more emphasis on those weaknesses.
3. Considering the principles for adaptation: this activity is not something that should be done in isolation and therefore the principles outlined above should be taken into account.
4. Deciding what the specific adaptations are: and it is then that the adaptation that must be carried out is made.

According to National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine (2018) adapting a material can be a very good activity, because it helps the teacher to achieve his goals in a more exact way according to the conditions he has in the classroom, but if it is exceeded, it can ruin the syllabi and far from doing good, it would be a complete disaster. Therefore, there are some considerations that should not be forgotten:

1. Do not adapt or change too much.
2. Make sure the adaptation is in accordance with the principles.
3. Avoid changing one method by another.
4. Be congruent!

MATERIALS AND METHODS

At the University of Sancti Spiritus, the policy of improving English language learning is being applied, as in most of the universities in the country, and a British course called Face2Face has begun to be used. As a method, it is very good but, in this case, an adaptation was made in one of its books to make it more feasible to teach according to the times proposed in the syllabi.

According to the resolution, the student must graduate with a requirement of level A2 for students who are in second to fourth years of their major, and in this academic

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

year, 2021, the requisite for graduation is level B1. For this, they can enroll in the Language Center of the university that works with those syllabi by teaching the first book "Starter" with students who enter level courses A1 and Book 2 "Elementary" for students enrolled at levels A2 or B1.

For the development of the study, a combination of the qualitative and quantitative research was used to obtain the results of the syllabus adaptation. In the different stages of the research, a survey and a pedagogical test were the main techniques applied for determining the initial and final level of the students' level of communicative skills in the foreign language development and their training for achieving the requisite of A-2 level for graduation.

RESULTS AND DISCUSSION

After making a thorough analysis of these textbooks, by the **documental analysis method**, it was detected that in book 2, from units 1 to 5 there are many coincidences in the contents with book 1 only with small new additions of grammar and vocabulary, which led the authors of this work to make a detailed analysis of them since this caused the students who enrolled in the center from level A1 to withdraw from the A2 courses and cause withdrawal because they claimed, by means of an **interview** that they were being taught the same thing, thus new content that cannot be stopped being taught in the units of volume 1, which were at the end with them, was incorporated as part of the classes of the first level in order to start at level A2 in unit 6. This way, time is not wasted. In order for the student to see their progress in a more feasible way, more time is devoted to the contents of those units that are much more complex making it possible for them to meet their requirements or with more comfort and better use of classes.

In the application of the new policy, throughout a **pedagogical test**, students are placed in their first year through a diagnostic examination at a level according to the preceding knowledge. This modification is made for those who enroll in the center from level A1 because their levels of language are very low, those students who reach level A1 in the exam and enroll in level A2 directly if the complete book must be taught.

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 experience was carried out in the Physical Culture major, which had almost all its students below level A1 and by applying this modification, most of the students of third year, close to graduating, will achieve their graduation requirement.

With these results there is an element that should not be overlooked and that is that the teacher must always be consistent in this work, since "an effective adaptation is one way to achieve 'congruence'... The good teacher is constantly striving for 'congruence' between variables: teaching materials, methodologies, students, course objectives, specific language and its content, and the teacher's own personality and teaching style.

CONCLUSIONS

- The adaptation of materials is an activity that requires a thorough study of them, taking into account different elements that cannot be ignored.
- Face2Face is an excellent syllabus that contains elements very well arranged so that the student gradually reaches his knowledge, but the feedback he gives in the second book is very extensive. Therefore, in the language center, adaptations were made to achieve a better performance of students who enroll in the courses.
- The application of these adaptations in the Physical Culture major resulted in a high percentage of students meeting the graduation requirement and remaining in the courses.

BIBLIOGRAPHICAL REFERENCES

- Arias, A. M., Bismack, A. S., Davis, E. A., & Palincsar, A. S. (2016). Interacting with a suite of educative features: Elementary science teachers' use of educative curriculum materials. *Journal of Research in Science Teaching*, 33, 422– 449.
- Banilower, E. R., Smith, P. S., Malzahn, K. A., Plumley, C. L., Gordon, E. M., & Hayes, M. L. (2018). Report of the 2018 NSSME+, Chapel Hill, NC: Horizon Research, Inc.
- Bernstein, D. (2016). *Designing science Curriculum for implementation at scale: Considerations for diverse and resource-limited settings*. Proceedings of the ICLS 2016, Singapore. pp 886–889. <https://doi.org/10.22318/icls2016.128>
- Darling-Hammond, L., Hylar, M. E., & Gardner, M. (2017). *Effective teacher professional development*. Palo Alto, CA: Learning Policy Institute.



- Davis, E. A. (2016). Teachers and science curriculum materials: Where we are and where we need to go. *Studies in Science Education*, 52(2), 127–160. <https://doi.org/10.1080/03057267.2016.1161701>
- Drayton, B., & Puttick, G. (2016). Digital design of “smart images”: A design story. *Educational Designer*, 3(9). Retrieved from <http://educationaldesigner.org/ed/volume3/issue9/article32/index.htm>
- Jacobs, J., Seago, N., & Koellner, K. (2017). Preparing facilitators to use and adapt professional development materials productively. *International Journal of STEM Education*, 4(1), 3no page numbers. <https://doi.org/10.1186/s40594-017-0089-9>
- McKenney, S. E., & Reeves, T. C. (2019). *Conducting educational design research* (2nd Ed.). London: Routledge.
- National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. (2018). *How people learn II: Learners, contexts, and cultures*. Washington, DC: The National Academies Press. <https://doi.org/10.17226/24783>
- Pareja-Roblin, N. (2018). What are critical features of science curriculum materials that impact student and teacher outcomes? *Science Education*, 102(2), 260–282.
- Prediger, S., Roesken-Winter, B., & Leuders, T. (2019, online first). Which research can support PD facilitators? Research strategies in the Three-Tetrahedron Model for content-related PD research. *Journal of Mathematics Teachers Education*. doi: <https://doi.org/10.1007/s10857-019-09434-3>.
- Puttick, G., & Drayton, B. (2017). Biocomplexity: Aligning an “NGSS-ready” curriculum with NGSS performance expectations. *American Biology Teacher*, 79(5), 344–349.
- Roesken-Winter, B., & Leuders, T. (2019, online first). Which research can support PD facilitators? Research strategies in the Three-Tetrahedron Model for content-related PD research. *Journal of Teachers Education*. doi: <https://doi.org/10.1007/s10857-019-09434-3>.
- Roesken-Winter, B., Hoyles, C., & Bloemeke, S. (2015). Evidence-based CPD: Scaling up sustainable interventions. *ZDM Mathematics Education*, 47(1), 1–12. <https://doi.org/10.1007/s11858-015-0682-7>
- Tekkumru-Kisa, M., & Stein, M. K. (2017). Designing, facilitating, and scaling-up video-based professional development: Supporting complex forms of teaching in science and mathematics. *International Journal of STEM Education*, 4(1), 27(no page numbers). <https://doi.org/10.1186/s40594-017-0087-y>
- Trouche, L., Gueudet, G., & Pepin, B. (2018). Open educational resources: A chance for opening teachers’ resource systems? In L. Fan, L. Trouche, C. Qi, S. Rezat, & J. Visnovska (Eds.), *Research on mathematics textbooks and teachers’ resources - advances and issues* (pp. 3–27ICME 13 Monograph). New York: Springer.



Zwetschler, L., Rösike, K., Prediger, S., & Barzel, B. (2016). *Professional development leaders' priorities of content and their views on participant-orientation*. Hamburg: Paper presented in TSG 50 at ICME 13. Retrieved from <http://www.mathematik.uni-dortmund.de/~prediger/veroeff/16-ICME-Facilitators-Zwetschler-etal.pdf> [Last accessed 6 Mar 2019].

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: 24/02/2021 Fecha de aceptación: 30/04/2021 Fecha de publicación: 21/01/2022

¿Cómo citar este artículo?

Bernal Prado, M., Valero Padilla, L. y Suárez Macías M. (enero-abril, 2022). La gestión por procesos aplicada a emprendimientos privados. Caso de estudio: fábrica "Basalto". Revista *Márgenes*, 10(1), 77-96. Recuperado de <https://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes/workflow/index/1221/5>

TÍTULO: LA GESTIÓN POR PROCESOS APLICADA A EMPRENDIMIENTOS PRIVADOS. CASO DE ESTUDIO: FÁBRICA "BASALTO"
TITLE: THE PROCESS MANAGEMENT APPLIED TO PRIVATE ENTREPRENEURSHIP. CASE STUDY: "BASALTO" FACTORY

Autores: MSc. Marilyn Bernal-Prado¹, MSc. Leticia Valero-Padilla², Lic. Mailyn Suárez-Macías³

¹ Máster en Dirección. Profesora Auxiliar. Universidad de Sancti Spíritus "José Martí Pérez", CETAD, Sancti Spíritus, Cuba. Correo electrónico: marilin@uniss.edu.cu ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3993-767X>

² Máster en Dirección. Titular del sector privado. Fábrica "Basalto". Cuba. Correo electrónico: carlosac@nauta.cu ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1539-1078>

³ Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Directora de CANEC, Sancti Spíritus, Cuba. Correo electrónico: direccion@ssp.canec.co.cu ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4986-9490>

RESUMEN

Los emprendimientos privados en Cuba contribuyen a la satisfacción de necesidades y a la eficiencia integral de la economía. Por su importancia como uno de los actores del entramado económico del país, es necesario reforzar el acompañamiento a los emprendedores con las mejores prácticas empresariales. Por lo que el presente artículo tiene como objetivo describir los principales resultados de la implementación de la gestión por procesos en el negocio privado destinado a la producción de pisos y muebles de terrazo "Basalto", como mecanismo de apoyo para llevar a cabo las actividades y procedimientos necesarios en la organización. Se utilizaron métodos y técnicas de investigación científica como el análisis de contenido, la triangulación de fuentes de información, mapeo de procesos y diagramas de flujos.

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 resultados se fundamentan mediante la identificación, clasificación e interrelación de los procesos operativos, estratégicos y de apoyo, así como la documentación de los subprocesos.

Palabras clave: administración de empresas; gestión; organización del trabajo.

ABSTRACT

Private entrepreneurship in Cuba contributes to the satisfaction of needs and the overall efficiency of the economy. Due to its importance as one of the actors of the Cuban economic scene, it is necessary to reinforce the support of entrepreneurs with the best business practices. Therefore, this article aims to describe the main results of the implementation of the process management in the private business for the production of "Basalt" terrazzo floors and furniture, as a support mechanism to carry out the activities and necessary procedures for the organization. Scientific research methods and techniques were used such as content analysis, triangulation of information sources, process mapping and flow diagrams. The results are based on the identification, classification and interrelation of the operational, strategic and support processes, as well as the documentation of the sub-processes.

Keywords: business management; management; work organization.

INTRODUCCIÓN

En aras de garantizar la continuidad e irreversibilidad del Socialismo en Cuba, el desarrollo económico del País y la elevación de la calidad de vida de la población, se actualizan los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, aprobados en el Partido Comunista de Cuba (2016), 7. Congreso donde se reconoce la propiedad privada de personas naturales o jurídicas. Posteriormente en el 8. Congreso de Partido Comunista de Cuba (2021), se destaca que hay que reconocer, diversificar y fortalecer la gestión de los actores económicos de las diferentes formas de propiedad y de gestión adecuadamente interrelacionadas. De lo anterior se derivan resoluciones y leyes que fortalecen el desarrollo de los emprendimientos privados cubanos.

No obstante, el complejo escenario en el que se gestionan actualmente los negocios privados obliga a sus titulares a ser cada vez más competitivos, más

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

emprendedores, a abrirse al mundo a través de la tecnología, a estudiar el crecimiento de la competencia creando un marco en que la necesidad de mejorar el rendimiento operativo se transforme en una necesidad vital. Este escenario demanda de herramientas útiles y que contribuyan al incremento de la eficiencia del negocio, una de ellas es la gestión por procesos, tecnología gerencial a la que se dedica la presente investigación.

Coincidentemente con la opinión de Carnota (2016), la gestión por procesos trata de apreciar la organización como un conjunto interrelacionado de procesos que se orientan hacia la satisfacción del cliente, lo cual representa un cambio trascendental en el campo de la gerencia.

Los procesos han adquirido una importancia tal que, en la actualidad, forman parte de las denominadas buenas prácticas gerenciales. Las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos.

El enfoque basado en los procesos, es una herramienta poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, este modelo orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus clientes, proveedores, empleados y sociedad. Los emprendimientos privados cubanos necesitan incorporar estas herramientas gerenciales para el perfeccionamiento de la gestión del negocio, por lo que es objetivo del artículo: describir los principales resultados de la implementación de la gestión por procesos en el negocio privado destinado a la producción de pisos y muebles de terrazo “Basalto”, como mecanismo de apoyo para llevar a cabo las actividades y procedimientos necesarios en la organización.

DESARROLLO

La gestión por procesos es una herramienta que aporta una visión clara sobre las áreas de resultados clave dentro de cualquier negocio que se desee analizar y perfeccionar. Numerosos autores han investigado sobre esta temática, definiendo sus teorías, entre ellos se encuentran Amozarrain (1999); Medina, et al., (2019), Salvador et al., (2019); Capcha (2019) y Ruiz, et al., (2021) entre otros. La gestión por procesos, como una herramienta empresarial de gran relevancia, constituye 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

la actualidad un factor clave para la gestión de los emprendimientos privados, contribuyendo a una mayor capacidad de adaptación y respuesta a los cambios de los entornos empresariales.

A partir del análisis de los criterios de diferentes autores se obtuvo que cuando se gestiona por procesos un negocio es necesario percibir la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente; además debe existir alineación entre la estrategia empresarial y la definición de sus procesos, y finalmente permite rediseñar y mejorar el flujo de trabajo, para hacerlo cada día más eficiente y adaptar el negocio a las necesidades de los clientes.

La clasificación de los procesos tiene una terminología muy amplia: procesos de producción y procesos de la empresa según Harrington (1993); estratégicos, operativos y de soporte como los denomina Zaratiegui (1999); relevantes y claves según Amozarrain (2005) entre otras.

El análisis bibliográfico sobre los procedimientos para implementar la gestión por procesos ha aportado que existen numerosos autores orientados a este tipo de estudio, entre ellos Medina et al. (2019; Barrios et al., (2019); Salvador et al. (2019); Ponce et al., (2021) y Rodríguez (2021) entre otros. En la mayoría de sus propuestas se hace énfasis en la identificación, clasificación e interrelación de los procesos, la selección de los procesos claves o relevantes, así como en la utilización de diferentes herramientas como mapas de procesos, diagramas de flujo, fichas de procesos y en la definición de indicadores necesarios para el control.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para la realización de este artículo se utilizó el análisis de contenido, como herramienta de gran utilidad basada en el análisis e interpretación de una gran variedad de procedimientos de gestión por procesos, concluyéndose que para los efectos de la presente investigación y tomando en cuenta las características del sector privado cubano, se hace necesario conformar un procedimiento suficiente, flexible y adecuado a la diversidad contextual que hoy viven las organizaciones de este sector. En la Tabla 1 se desglosan las cuatro fases del procedimiento.

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 1. Procedimiento para la gestión por procesos en emprendimientos privados.

Fase I: Diagnóstico de la organización	I.1 Formación del equipo y planificación del proyecto.
	I.2 Caracterización del negocio privado.
	I.3 Familiarización con la situación actual de la gestión por procesos en el negocio privado.
Fase II: Análisis de los procesos	II.1 Identificar y clasificar los procesos.
	II.2 Identificar las relaciones.
	II.3 Documentar los procesos según las herramientas. Mapa de procesos. Fichas de procesos. Diagrama de flujo por proceso.
Fase III: Mejora de procesos	III.1 Selección de los procesos a mejorar.
	III.2 Realizar propuestas de mejoras.
	III.3 Evaluación del nivel alcanzado.
Fase IV: Implementación y control.	IV.1 Implementación de los procesos mejorados.
	IV.2 Retroalimentación y control.

Fuente: Elaboración propia

En la fase de diagnóstico se procede a conformar el equipo de trabajo, para ello se utilizó el Método Delphy, quedando definido un grupo de siete expertos constituido por trabajadores de mayor experiencia en el negocio objeto de estudio con amplio dominio de las actividades que se ejecutan. Se incluyen además expertos con conocimientos relacionados con la gestión por procesos y herramientas de trabajo en equipo.

La familiarización con la situación actual de la gestión por procesos en el negocio privado se obtiene mediante la entrevista, aplicada al universo de trabajadores, investigando las ideas generales que puedan tener los trabajadores sobre la gestión por procesos, la existencia de procesos definidos en el negocio, cómo asocian sus



actividades a los procesos existentes, definición y medición de indicadores de calidad, etc.

Las herramientas principales para la gestión por procesos en emprendimientos privados se representan en la figura 1.

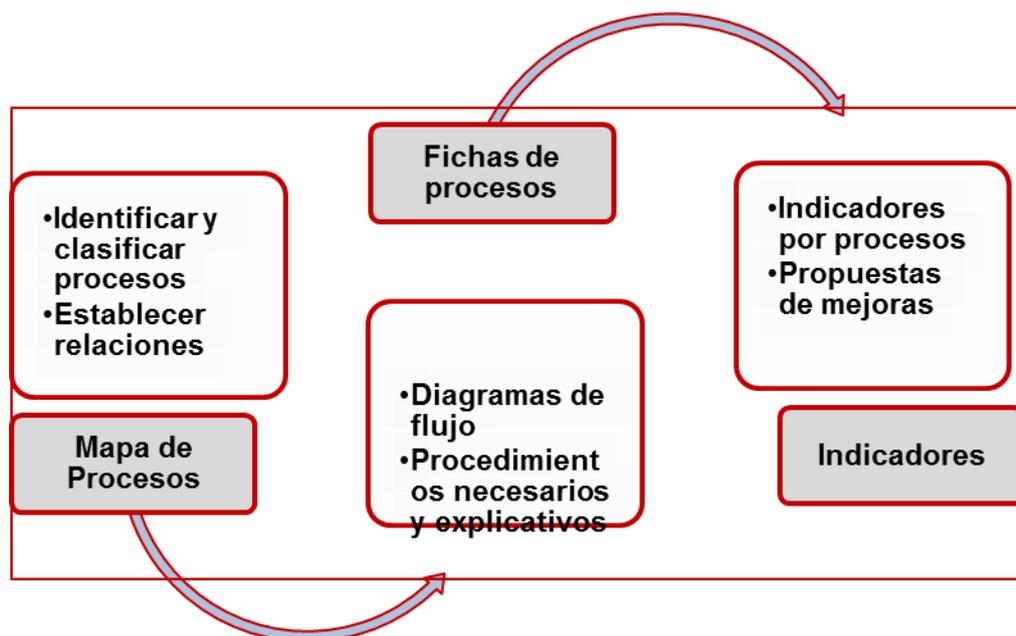


Figura 1. Herramientas para la gestión por procesos en emprendimientos privados.

Fuente: Adaptado de Barrios et al. (2019)

Mediante las sesiones de trabajo en grupo se identifican y clasifican los procesos del negocio, teniendo como idea central la reflexión acerca de las actividades que se desarrollan en la organización y cómo estas influyen y se orientan hacia los resultados. Los pasos del trabajo en grupo se estructuran de acuerdo a Medina et al., (2019):

1. Comenzar sesión de trabajo con una conferencia introductoria acerca de los conceptos de proceso, gestión por proceso, proceso estratégico, operativos y de apoyo, entre otros aspectos; así como de las reglas de trabajo en grupo.
2. Coordinar sesión de trabajo en grupo para el listado de los procesos. Utilizando la tormenta de ideas se comienzan a escribir en una pancarta todos los procesos que los integrantes del grupo sugieren.

3. Realizar un análisis del listado elaborado para eliminar los procesos que se encuentren repetidos.
4. Dividir el equipo en tres (3) subgrupos. Cada uno presenta la relación de los procesos. Se recomienda una pancarta de manera de que se mantenga al alcance de todos.
5. Lograr consenso para el listado de los procesos entre los equipos. Se busca lograrlo de lo más simple a lo complejo, es decir, primero aquellos procesos que aparecen propuestos por todos los equipos y posteriormente los más contradictorios.
6. Definir la misión de cada uno de los procesos y proceder su aprobación por el grupo. Se dividen los procesos entre los miembros del equipo y cada uno en párrafo describirá la misión y límites del proceso. La aprobación es por el grupo.
7. Clasificar los procesos en estratégicos, operativos y de apoyo. Cada grupo realiza la evaluación de los procesos, lo publica en una pancarta, se buscan los puntos de contacto y se llega al resultado final por consenso.

Posteriormente se determinan las principales relaciones entre los procesos. Para esto se propone la creación de una matriz “n×n”, donde “n” es el número de procesos. En la diagonal principal se colocan cruces, al no considerar la relación de un proceso con el mismo. Se les plantea a las personas que voten sólo por 5 relaciones en una escala de 1 a 10, donde, de 1-3 representa la relación más débil, de 4-7 significa una relación media y de 8-10 la más fuerte y pueden repetirse los valores. Se realiza una sesión de trabajo para obtener el consenso del equipo.

Con lo anterior es posible construir el mapa de procesos facilitando una mejor comprensión del funcionamiento de todo el sistema, teniendo en cuenta la clasificación asignada a cada proceso y sus relaciones. Los diagramas de flujo de los procesos se confeccionan en Microsoft Visio, utilizando los símbolos de las formas para diagramas de flujo básicos. Para construir los diagramas de flujo de los procesos seleccionados se tiene en cuenta:

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

- Establecer el alcance del proceso a describir.
- Identificar y listar las principales actividades que están incluidos en el proceso y su orden cronológico.
- Identificar y listar los puntos de decisión.
- Construir el diagrama respetando la secuencia cronológica y asignando los correspondientes símbolos.
- Asignar un título al diagrama y verificar que esté completo y describa con exactitud el proceso elegido.

Posteriormente se elaboran las diferentes fichas de proceso según el formato establecido con la definición de los indicadores por cada proceso y los procedimientos necesarios y explicativos de momentos puntuales dentro de los diagramas de flujos. Los mismos son herramientas que detallan cuidadosamente las actividades a realizar para contribuir al desarrollo exitoso del proceso.

Otro aspecto importante es la mejora continua de los procesos. El levantamiento de las dificultades existentes en los procesos se realiza a partir de la aplicación de una encuesta al 100% de los trabajadores, que tiene por objetivo conocer las principales deficiencias que limitan la gestión de los procesos. Para ello se enfatiza en cuestiones como despilfarros, inventarios excesivos, gastos elevados de recursos, actividades innecesarias, tiempos prolongados por actividad y esperas, cuellos de botella, insuficiente preparación de los trabajadores para el desempeño de sus actividades, descenso de la productividad, visualización de problemas, entre otros.

Finalmente, el monitoreo consiste en la vigilancia del proceso con la frecuencia establecida, y la designación de personas encargadas del control, sea el responsable del proceso, el propio ejecutor del proceso u otro personal interno o externo a la organización. En este paso se toman medidas reparadoras inmediatas a la detección de una desviación que pueda poner al proceso fuera de control.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente apartado se exponen los principales resultados de la implementación del procedimiento para la gestión por procesos en el negocio privado de pisos 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

muebles de terrazo “Basalto”. La fábrica surge en el año 2011, se localiza en el municipio Cabaiguán, provincia Sancti Spíritus. Su objeto social es la producción y venta de materiales para la construcción (baldosas, pasos de escaleras, apoyo de ventanas, bancos, mesas, losas prefabricadas, etc.), además se dedican a la construcción de pisos in situ y mantenimiento de pisos de instalaciones, tanto a cielo abierto como interiores.

Como resultado de la aplicación de la guía de entrevista para la familiarización con la situación actual en materia de gestión por procesos se obtiene, que los procesos productivos y las actividades relacionadas con los pedidos y ventas, eran bien identificadas por los trabajadores, no siendo así con los demás procesos. Se realizaban actividades aisladas que no se relacionaban a un proceso, además existían procesos no identificados por los trabajadores. No estaban documentados los procesos que en ese momento tenían identificados y eran insuficientes los indicadores formulados para evaluarlos.

La identificación y clasificación de los procesos, se realizó a partir de la tormenta de ideas y trabajo en equipo, obteniéndose un total de diez procesos, clasificados acorde a Zaratiegui (1999) en procesos estratégicos, operativos y de apoyo (Ver Tabla 2).

Tabla 2. Relación de procesos identificados en el negocio privado “Basalto”

Clasificación	Procesos	Sub Procesos
Estratégicos	Gestión (dirección y asesoría jurídica)	Estratégica
	Gestión de la Calidad	
	Gestión Jurídico/ legal	
Procesos operativos	Proceso de confeccionados en la	productivo productos 1. Preparación de materia prima. 2. Hormigonado de productos. 3. Pulido de los productos.

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

	fábrica	
	Proceso productivo de pisos en instalaciones fuera de la fábrica	<ol style="list-style-type: none"> 4. Hormigonado de pisos in situ. 5. Pulido de pisos in situ 6. Mantenimiento a pisos. (baldosas, mármoles, granito in situ)
Procesos de apoyo	Gestión logística	
	Gestión del capital humano	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación, reclutamiento y captación. 2. Evaluación del desempeño. 3. Capacitación. 4. Seguridad y protección del trabajo. 5. Estimulación.
	Gestión comercial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ventas directas. 2. Publicidad. 3. Promoción de ventas. 4. Relaciones públicas.
	Gestión financiera	
	Gestión de mantenimiento	

Fuente: elaboración propia a partir de trabajo en equipo en la fábrica

En el mapa de procesos se representan gráficamente todos los procesos identificados en el negocio y las relaciones más fuertes entre ellos, que fueron determinadas por los expertos. Ver Figura 2.



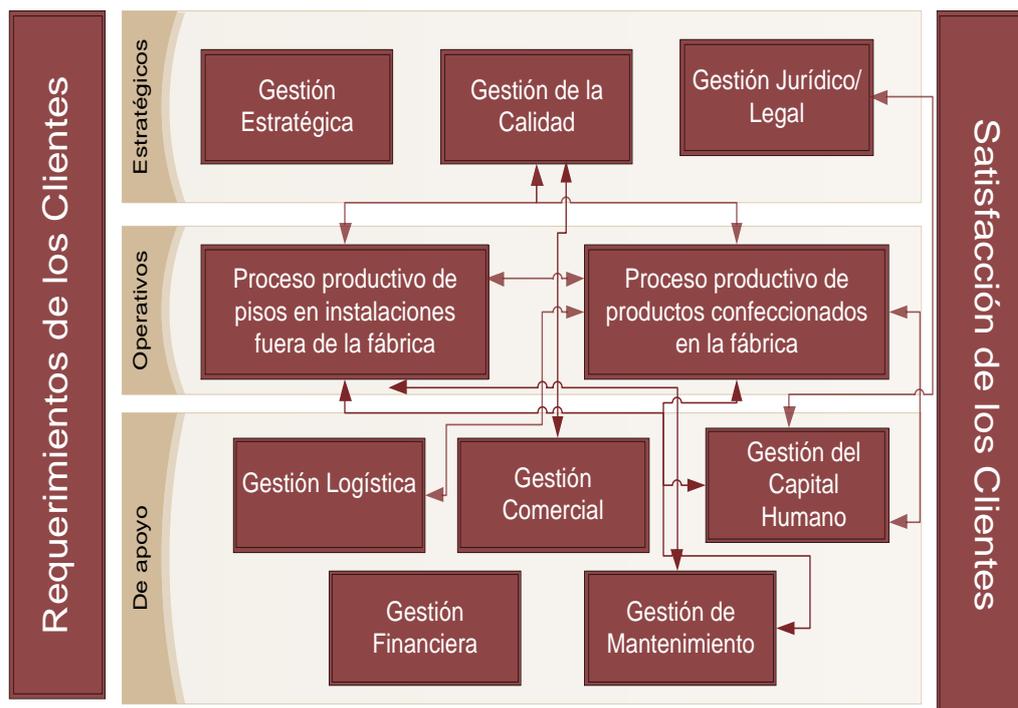


Figura 2: Mapa de procesos de la fábrica privada de pisos y muebles de terrazo “Basalto”

Fuente: elaboración propia elaboración propia a partir de trabajo en equipo en la fábrica

Los procesos se documentaron realizando las fichas de los subprocesos que componen cada proceso y los diagramas de flujo, para los efectos del presente artículo, se mostrará una síntesis de la documentación del subproceso hormigonado de la producción. Ver en tabla 3 algunos ejemplos de la documentación del proceso productivo de productos confeccionados en la fábrica.

Tabla 3: Síntesis de la documentación del proceso productivo de productos confeccionados en la fábrica.

Proceso	Subproceso	Documentación
Proceso productivo de productos confeccionados	Subproceso de preparación	• Diagrama de flujo: Subproceso preparación de materia prima.
	de materia prima.	• Ficha del subproceso: Preparación de materia prima.

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



en la fábrica.	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Procedimiento: Partir piedra. ○ Procedimiento: Moler la piedra. ○ Etc
Subproceso hormigonado de la producción.	<ul style="list-style-type: none"> • Diagrama de flujo: Subproceso hormigonado de la producción. • Ficha del subproceso: Subproceso hormigonado de la producción. • Procedimientos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Procedimiento: desmoldar huecos internos en la pieza y encofrado externo. ○ Procedimiento: confección de las mallas de acero. ○ Etc
Subproceso pulido de la producción.	<ul style="list-style-type: none"> • Diagrama de flujo: Subproceso pulido de la producción. • Ficha del subproceso: Subproceso pulido de la producción. • Procedimientos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Procedimiento de desbaste de baldosas con disco de diamante ○ Procedimiento de desbaste de baldosas con lija 50 ○ Etc

Fuente: elaboración propia a partir de trabajo en equipo en la fábrica

A continuación, un resumen de la ficha del subproceso hormigonado de la producción, solo se muestran los elementos fundamentales que contiene la ficha. Ver tabla 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

Tabla 4: Ficha del subproceso hormigonado de la producción de la la fábrica privada de pisos y muebles de terrazo “Basalto”

Ficha del proceso	
Nombre del proceso: Subproceso hormigonado de la producción. Pertenece al proceso productivo.	Fecha: febrero/2020
Tipo de proceso: Operativos	Nombre del Responsable:
Misión u objetivo: Realizar el hormigonado de la producción (baldosas y/o piezas para muebles)	
Aplicación informática: No	
Alcance	Inicio: Mezcla elaborada en el subproceso anterior
Inicio/Fin	Fin: Hormigonado de la producción (baldosas y/o piezas de muebles)
Especificaciones del proceso: elementos de entrada	
Entrada: Materia Prima: Mezcla elaborada, liquido desmoldeador. Insumos: Guantes, faja. Herramientas: carretillas de cargas, palitas, recipientes para verter la mezcla (cubito y baso), vibrador, brochas, espátulas. Recursos humanos: 4 trabajadores (2 fundidores y 2 ayudantes de fundidores)	Suministradores: Responsable del subproceso preparación de materia prima. Nombre del suministrador
Especificaciones del proceso: elementos de salida	
Salidas: Producción hormigonada (baldosas y/o piezas de muebles).	Destinatarios/ Clientes: Pulidores de baldosas y/o piezas de muebles.
Documentación y Registros	Aspectos legales y formatos
	Normas Cubanas: NC 237, NC 252, NC 498, NC499, NC 752, NC 7.
Descripción:	

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

Hormigonado de baldosas

- Desmoldar producción de baldosas del día anterior, según procedimiento.
- Colocar las baldosas en la piscina para que fragüen, según procedimiento.
- Después del fraguado en agua, trasladar las baldosas para el área de fraguado por tiempo para posteriormente pulirlas, según procedimiento.
- etc.

Hormigonado de piezas para muebles.

- Desmoldar producción del día anterior, según procedimiento.
- Colocar las piezas en al área de fraguado por tiempo para pulir piezas, según procedimiento
- Etc.

Procedimientos asociados:

- Desmoldar huecos internos en la pieza y encofrado externo.
- Confección de las mallas de acero.
- Elaboración de encofrados.
- Etc.

Indicadores del proceso:

- Desmolde.
- Limpieza.
- Elaboración de mallas de acero adecuadamente.
- Etc.

Variables de control:

- Desmolde de baldosas y piezas correctamente.
- Limpieza de los moldes y encofrado adecuadamente.
- Mallas de acero elaboradas con la medida y cálculo adecuado.
- Etc.

Control de la calidad por actividad:

Operación	Control	Objetivo	Responsable	Referencia
-----------	---------	----------	-------------	------------

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

Losas con los bordes en buen estado.	Al 100%	Desmoldar teniendo cuidado que no se partan las esquinas y los bordes de las baldosas	Técnico de calidad y Responsable del proceso.	Procedimiento de desmoldar baldosas.
Cubrir todo el molde del encofrado con una capa fina de líquido desmoldeador	Al 100%	Pintar con líquido desmoldeador los encofrados de las piezas	Técnico de calidad y Responsable del proceso.	Procedimiento de pintar los moldes y encofrados con líquido desmoldeador.
Etc.				
Inspecciones: Realizar inspecciones diarias a: <ul style="list-style-type: none"> • Desmolde de baldosas y piezas. • Preparación de encofrado • Etc. 				
Revisión de la información				
Preparada por:		Revisada por:		

Fuente: elaboración propia a partir de trabajo en equipo en la fábrica

En la figura 3 se representa el diagrama de flujo del subproceso de hormigonado de la producción. La simbología se describe en la tabla 5.



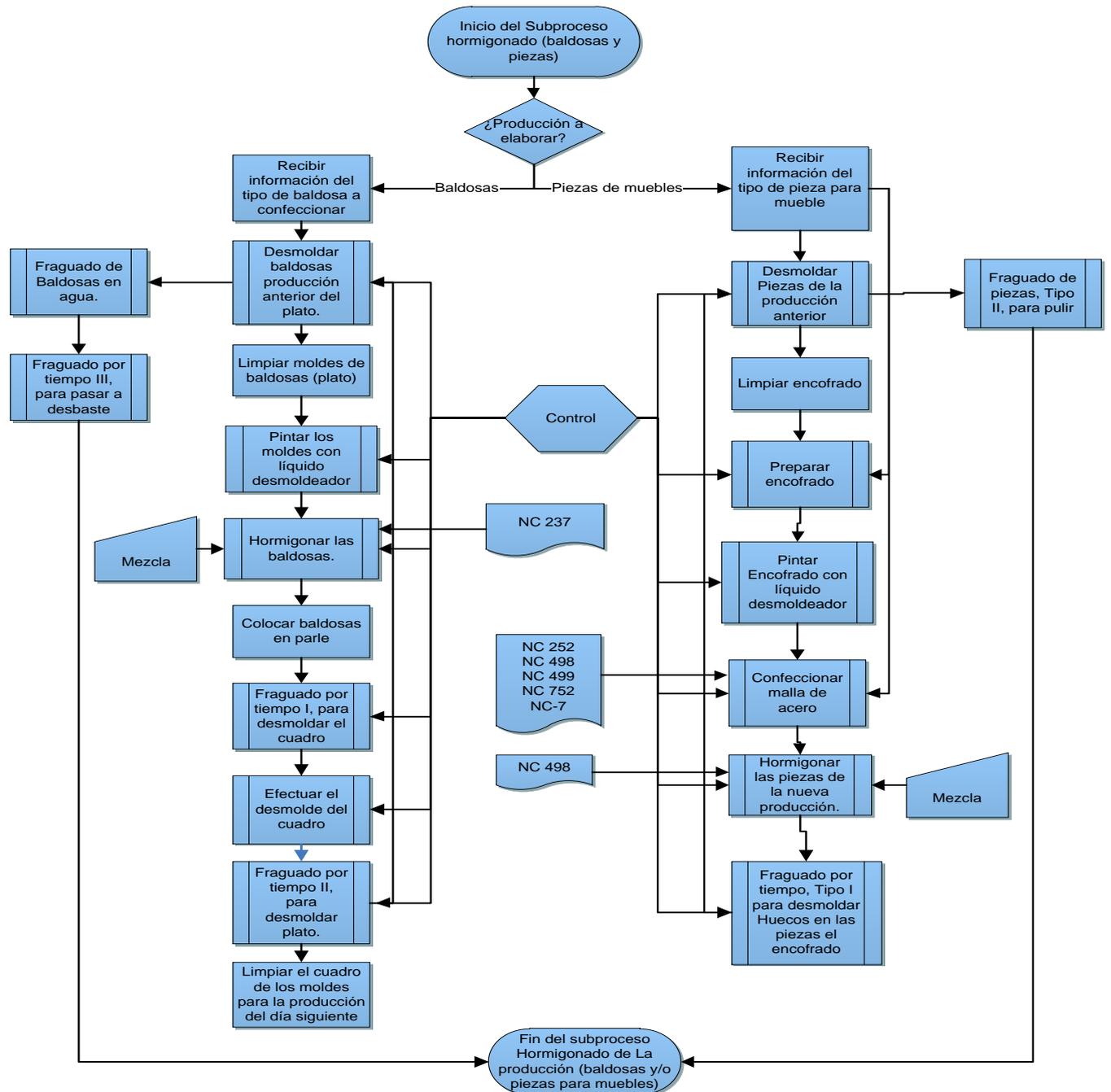
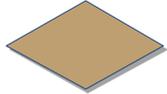


Figura 3: Diagrama de flujo del subproceso hormigonado de la producción de la fábrica privada de pisos y muebles de terrazo “Basalto”

Fuente: elaboración propia a partir de trabajo en equipo en la fábrica

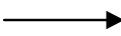
Tabla 5. Simbología utilizada en los diagramas de flujo

Simbología	Explicación
	Actividad: Representa cualquier tarea o actividad dentro del proceso que lleve implícita una acción física o intelectual (excepto inspección o almacenaje).
	Decisión: Representa cualquier punto de decisión, siempre tendrá al menos dos salidas.
	Inicio o finalización: Inicio o final del diagrama. Se usan para indicar entradas y salidas del proceso.
	Procedimiento: Actividades descritas en un procedimiento.
	Documentación: Se usa con el objetivo de especificar los documentos confeccionados, corregidos o consultados en cada etapa.
	Datos: Sistema de datos que se deben tener en cuenta.
	Referencia a otra página. Hace referencia a otra página, donde continúa en diagrama de flujo.
	Datos Externos: Datos que provienen de agentes externos.
	Referencia en página: Indica salto de un lugar del diagrama a otro. El origen y destino de dicho salto se indica con la misma letra en su interior.
	Bases de datos: Información almacenada electrónicamente con respecto al proceso, también pueden ser archivos físicos.
	Punto de almacenamiento: Se corresponde con una etapa del proceso que sitúa un producto, información o servicio en una zona de conservación para utilizarlo o proporcionar el servicio más adelante
	Revisión o control. Actividad de control durante el proceso descrito.

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

	Entrada de subproceso. Constituye una entrada al subproceso, que es la salida del proceso anterior.
	Conector: Dirección de flujo del proceso. Muestra la dirección y sentido del flujo del proceso y representa el progreso de los pasos en la secuencia.

Fuente: elaboración propia a partir de consultas bibliográficas

Se aplicó una encuesta con el objetivo de identificar los procesos que se deben mejorar en el negocio para facilitar el funcionamiento de la gestión por procesos, la misma fue aplicada al 100% de los trabajadores (21 trabajadores incluyendo los dueños). Los principales resultados obtenidos a partir de la tabulación de las encuestas se focalizaron en problemáticas como:

El 23% de los trabajadores plantean que a veces tienen dificultades en la realización de algunas actividades, por motivos de falta de experiencia en el trabajo constructivo e insuficientes materiales de consulta y apoyo para el perfeccionamiento de las funciones laborales. En específico, el 14 % de trabajadores del proceso de hormigonado de la producción plantean que se afecta su jornada de trabajo por carencia de piedra molida, lo cual limita el cumplimiento de la norma establecida, además de ser muy alta para solo 3 trabajadores. Dichos trabajadores consideran que la actividad de elaboración de la mezcla atenta contra el tiempo de hormigonado, lo cual constituye una causa del incumplimiento de las normas de trabajo.

El 95% de los trabajadores se sienten identificados con el negocio y manifiestan orgullo de trabajar en la fábrica, el trabajo en equipo es excelente y el sentido de pertenencia es alto, lo cual los convierte en trabajadores promotores de la imagen corporativa del negocio. El 80% de los trabajadores consideran que el control se realiza solo al final de cada subproceso, lo que genera deficiencias en los procesos productivos que en ocasiones afecta la productividad.

El 90% de los trabajadores no reconocen la evaluación del desempeño como forma de elevar su nivel de competencia, motivado por la informalidad con la que se realiza. El 93% de los encuestados refieren que los clientes de manera general

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

manifiestan satisfacción con la calidad del producto y la atención al cliente, no obstante, reconocen que existen insatisfacciones por incumplimiento de los plazos de entrega y contradicciones en el sistema de información con el cliente en cuanto a fechas de entrega, características de la producción, entre otros elementos necesarios a esclarecer en el contacto inicial con el mismo.

Las acciones de mejora definidas fueron seleccionadas entre un grupo de alternativas posibles, incidiendo en aquellos aspectos que mejoren básicamente con los esfuerzos y recursos internos, a partir de la gestión a nivel del negocio. Para la confección del programa de mejora, se analizaron las condiciones necesarias en la ejecución de las soluciones, sus plazos de tiempos y recursos necesarios para otorgarle un grado de prioridad. Algunas de las acciones de mejoras definidas son:

- Eliminar cuello de botella que se produce al carecer de piedra molida para abastecer la elaboración de mezcla, lo que incide en el hormigonado de la producción.
- Crear dos puestos de trabajo (fundidor de baldosas y ayudante).
- Trasladar la actividad de elaborar la mezcla que se encontraba en el subproceso de hormigonado de la producción hacia el subproceso de preparación de materias primas.
- Localizar puntos de control intermedio dentro del proceso productivo para evitar el control solo al final del proceso.

Para la evaluación del nivel alcanzado se realizaron mediciones a nivel de organización y procesos en virtud de comprobar la eficacia de las propuestas de mejora y su impacto en los resultados. Las mejoras contribuyeron de los siguientes resultados:

1. Se eliminaron cuellos de botella en la actividad de moler piedra, lo que permite cubrir las necesidades de piedra molida para la producción diaria y para la realización de los pisos in situ, permitiendo terminar en un tiempo adecuado y sin agotamiento físico de los trabajadores.



2. Con la creación de nuevos puestos de trabajo para la elaboración de mezcla y el hormigonado de la producción de baldosas se logra aumentar la productividad diaria y de esta forma incidir en la satisfacción de los clientes, ya que disminuyen los tiempos de espera.
3. El diseño de los perfiles de competencia de los puestos de trabajo, sirven como guía para la evaluación del desempeño, lográndose de esta forma que sea más objetiva y formal.
4. Con el diseño de un nuevo proceso operativo (proceso productivo de pisos en instalaciones fuera de la fábrica), se logró confeccionar las fichas de procesos, los diagramas de flujo y los procedimientos relacionados con cada uno de los subprocesos que integran este proceso, además de adquirir las máquinas y herramientas necesarias para realizar dicha producción.
5. La contratación de un nuevo trabajador que atienda la calidad de la producción permite localizar puntos de control más cerca de la posible ocurrencia del error y de esta forma eliminar la reelaboración y contribuir a la satisfacción del cliente.
6. Se perfecciona el sistema de atención al cliente a través de la elaboración del comprobante de solicitud, los documentos que informan al cliente sobre la colocación, uso y cuidado del producto, la factura y la carta de transportación.
7. Con la elaboración de diferentes materiales de apoyo, (manuales de contenido que contienen las especificaciones a tener en cuenta en la elaboración de baldosas, muebles y pisos de terrazo, software didáctico, entre otros) se logra facilitar la capacitación de los trabajadores.
8. En el análisis realizado se pudo constatar que la producción asciende a 4.60 baldosas/horas-hombre, observándose un incremento de la productividad de baldosas, esto se debe al perfeccionamiento de la gestión por procesos en la fábrica.
9. La capacidad de producción de la fábrica aumentó al 75% lo que disminuye el tiempo de espera de los clientes por el producto terminado.



Para el seguimiento de los procesos se establece el sistema de retroalimentación y control, que recoge los indicadores a medir para monitorear el desempeño del proceso, en función de su estabilidad y seguridad, los puntos de control donde se efectuarán las mediciones con un enfoque preventivo y proactivo. El seguimiento y control se realiza a partir de los indicadores definidos en cada una de las fichas de procesos.

CONCLUSIONES

La relevancia de la gestión por procesos y el lugar que reserva a la mejora representa un referente conceptual, teórico y práctico significativo. Los autores coinciden en que esta herramienta gerencial permite a la empresa privada o estatal trabajar adecuadamente estrechando el vínculo entre el uso de recursos y calidad de las producciones terminadas para contribuir a la satisfacción de los requerimientos del cliente.

Desde el punto de vista metodológico se propone un procedimiento para el desarrollo de la gestión por procesos, que tiene puntos en común con autores estudiados. No obstante, era necesario concebir un procedimiento sencillo y de fácil aplicación para el sector privado, tomando en consideración que es un sector relativamente nuevo y con poca experiencia desde el punto de vista de la gestión.

A partir de la investigación realizada ha quedado conformado el Manual de Procesos de la fábrica privada de pisos y muebles de terrazo "Basalto", con los procesos estratégicos, operativos y de apoyo, debidamente identificados, clasificados y documentados. Lo cual constituye una fuerte tecnología gerencial que permite un mejor funcionamiento de la fábrica, que a su vez se traduce en satisfacción del cliente interno y externo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amozarrain, M. (1999). *La gestión por procesos*. Corporación Cooperativa, España: Editorial Mondragón.
- Barrios-Hernández, K. D. C et al., (2019). La gestión por procesos en las Pequeñas y medianas empresas (Pymes) de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. *Información tecnológica*, 30 (2), 103-114.

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

- Capcha, Y. A. H. (2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4 (8), 243-261.
- Carnota O. (2016) La interrupción de la gerencia en las organizaciones sanitarias del sector público. *Revista Cubana de Salud Pública*, 42 (4), 1-40.
- Díaz Fernández (2019). Emprendimiento en Cuba: ¿enfocado al desarrollo económico? *Revista Economía y Desarrollo (impresa)*, 164 (2)
- Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Santa Fé de Bogotá: McGraw Hill. 309 p.
- Medina León, A., et al., (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 27 (2), 328-342.
- Partido Comunista de Cuba (PCC) (2016). Documentos del 7. Congreso del PCC. *Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. 2016-2021*. Tabloide Especial.
- Partido Comunista de Cuba (PCC) (2021). Documentos del 8. Congreso del Partido Comunista de Cuba. *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido 2020 2021*. Tabloide Especial.
- Ponce, G. O. A. et al., (2021). Proceso Administrativo: factor determinante en el desarrollo organizacional de las mipymes. *Revista Publicando*, 8(31), 258-278.
- Rodríguez, A. R.H. (2021). Gestión por procesos en los servicios hospitalarios. Bases metodológicas. *Revista de información científica para la Dirección en Salud. INFODIR*. (36)
- Ruiz, R. R., et al., (2021). *La gestión por procesos empresariales y el desempeño de los trabajadores; Empresa automotriz de ramos Arizpe*. Cohauila, México. ISSN 2168-0612 Flash drive online, 189. https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=FXcl6CwAAAAJ&alert_preview_top_rm=2&citation_for_view=FXcl6CwAAAAJ:5nxA0vEk-isC
- Salvador-Hernández, Y., et al., (2019). Gestión por procesos en la participación ciudadana. Aplicación en el territorio Holguinero. *Ingeniería Industrial*, 40 (1), 59-66.
- Zaratiegui, J.R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, 330(VI).



Fecha de presentación: 08/11/2021 Fecha de aceptación: 23/11/2021 Fecha de publicación: 21/01/2022

¿Cómo citar este artículo?

Quero Méndez, O. N., Rodríguez Amalla Fernández, V. y Rodríguez Felipe, M. C. (enero-abril, 2022). La labor educativa en las disciplinas de la carrera licenciatura en educación, perfil Matemática. Revista *Márgenes*, 10(1), 97-116. Recuperado de <https://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes/workflow/index/1363/5>

TÍTULO: LA LABOR EDUCATIVA EN LAS DISCIPLINAS DE LA CARRERA LICENCIATURA EN EDUCACIÓN, PERFIL MATEMÁTICA

TITLE: EDUCATIONAL WORK IN THE SYLLABI OF THE DEGREE IN EDUCATION, MATHEMATICS SPECIALTY

Autores: Dr. C. Ortelio Nilo Quero-Méndez¹, MSc. Verónica Rodríguez-Amaya Fernández², MSc. María Catalina Rodríguez-Felipe³

¹ Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor Titular. Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, Departamento de Física- Matemática, Sancti Spíritus, Cuba. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7872-2957> Correo electrónico: oqueiro@uniss.edu.cu

² Máster en Ciencias de la Educación. Profesora Auxiliar. Universidad de Ciencias Médicas de Sancti Spíritus, Departamento de Postgrado e Investigaciones, Sancti Spíritus, Cuba. ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-1896-7730> Correo electrónico: veronicaraf@infomed.sld.cu

³ Máster en Didáctica de la Matemática. Profesora Auxiliar. Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, Departamento de Física- Matemática, Sancti Spíritus, Cuba. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4715-1186> Correo electrónico: catalina@uniss.edu.cu

RESUMEN

El artículo contiene la solución a un problema en la formación inicial de profesores de Matemática en el proceso de enseñanza-aprendizaje de las asignaturas de las disciplinas de la mencionada carrera. Su **objetivo** es exponer un procedimiento dirigido a favorecer la labor educativa en los diferentes tipos de clases. Entre los **métodos** utilizados se encuentran: histórico-lógico, analítico-sintético e inductivo-deductivo, para el estudio de las fuentes de información y extraer de ellas regularidades relacionadas con la labor educativa; la entrevista en profundidad y la observación. Como principales **resultados** se muestran: un procedimiento para perfeccionar la dirección de la labor educativa en las disciplinas Matemáticas de la carrera Licenciatura en educación, perfil Matemática y su ejemplificación en la disciplina Geometría. Entre las **conclusiones** del estudio realizado se hallan: 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

procedimiento propuesto incluye las acciones fundamentales dirigidas a la planificación y la dinámica del proceso de enseñanza- aprendizaje para favorecer la labor educativa desde la clase y que los resultados de su aplicación en las disciplinas demuestran la efectividad de este procedimiento.

Palabras claves: geometría; labor educativa en la clas; procedimiento.

ABSTRACT

The article addresses the solution to a problem in the initial training of mathematics teachers in the teaching-learning process of the subjects of the syllabi of the aforementioned major. Its **objective** is to present a procedure aimed at promoting educational work in different types of classes. Among the methods used are: historical-logical, analytical-synthetic and inductive-deductive, for the study of information sources and extract from them regularities related to educational work, in addition to the in-depth interview and observation. The main **results** are: a procedure to improve the direction of educational work in the Mathematics specialty of the degree in education exemplified through the geometry syllabus. Among the **conclusions** of the study carried out are: the proposed procedure includes the fundamental actions aimed at the planning and dynamics of the teaching-learning process to favor the educational work from the class and the results of its application in the disciplines demonstrate the effectiveness of this procedure.

Keywords: educational work in the classroom; geometry; procedure.

INTRODUCCIÓN

Una de las leyes de la didáctica plantea que “el proceso de enseñanza-aprendizaje es la unidad dialéctica de lo instructivo y lo educativo” (Addine et al., 1998, p.18), por otra parte, Álvarez de Zayas plantea que: “(...) a la educación se arriba a través de la instrucción. Son dos procesos que se dan unidos” (1992, p.25).

Al analizar las particularidades de la labor educativa desde la dimensión curricular, Horruitinier (2009, p. 61) afirma que: “La determinación de las reales potencialidades educativas de cada disciplina es una tarea pedagógica que está en la base de la estrategia educativa a tener en cuenta durante el desarrollo del proceso de formación”.

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

Estas son algunas de las razones que justifican la necesidad de perfeccionar la dirección de la labor educativa en las diferentes carreras universitarias y en particular en las disciplinas Matemáticas¹ de la carrera Licenciatura en Educación, perfil Matemática. Se reconoce también que resulta imposible la formación integral de los futuros profesionales si no se desarrolla una labor educativa eficaz durante el proceso de enseñanza-aprendizaje de las diferentes asignaturas del currículo.

Lo planteado anteriormente impone a las universidades la necesidad de perfeccionar la labor educativa con los estudiantes de las carreras pedagógicas para que estos estén en mejores condiciones para dirigir este proceso en las escuelas donde se desempeñen como profesores una vez egresados de la carrera universitaria.

En este artículo se presenta y explica un procedimiento para la planificación y la dinámica del proceso de enseñanza-aprendizaje (PEA) de las asignaturas de las disciplinas Matemáticas de la carrera de manera que se favorezca la labor educativa en los diferentes tipos de clases.

El objetivo de este artículo es exponer un procedimiento dirigido a favorecer la labor educativa en los diferentes tipos de clases, este incluye la planificación y la dinámica del proceso de enseñanza-aprendizaje de las asignaturas de las disciplinas Matemáticas de la carrera.

DESARROLLO

La labor educativa en el proceso de enseñanza-aprendizaje

Para Horruitiner: “primordial en el logro de tales objetivos Los aspectos más relevantes de carácter educativo, en la universidad, se forman durante la instrucción y el papel del docente como ejemplo de educador constituye un elemento” (2009, p. 20).

En la labor educativa es muy importante el ejemplo del profesor, al respecto López afirma que:

El profesor tiene como arma poderosa para influir en sus alumnos, la palabra. Sin embargo, esa palabra no obrará con verdadero valor educativo si no va respaldada

¹ Las disciplinas Matemáticas de la carrera son: Fundamentos Básicos de la Matemática, Álgebra, Geometría, Análisis Matemático y Probabilidades y Estadística.



con la fuerza poderosa del ejemplo y al mismo tiempo si no ha sabido hacer uso de ella, tanto en forma como en tiempo. (2016, p. 7)

Por su parte Rojas (2016) afirma que:

(...) en el ideal de actuación del profesional de la educación, siempre ha estado presente el rol del ejemplo personal del docente y en el pensamiento pedagógico cubano ha sido una aspiración el logro de la unidad entre la instrucción y la educación (...). (p.60)

Horruitiner (2009, p.62) recomienda:

(...) poner todo el tiempo lectivo en función de lograr una labor educativa sistemática, para llegar al estudiante a través del contenido mismo, ya sea en la clase, o en la práctica laboral, o en cualquier otra de las formas organizativas (...)

Para identificar las potencialidades educativas de cada disciplina es necesario desarrollar un adecuado trabajo metodológico en cada colectivo, Horruitiner (2009, p.63) considera que entre los aspectos a tener en cuenta en el desarrollo del trabajo metodológico que favorecen la determinación de las potencialidades educativas de las diferentes disciplinas se encuentran:

- 1) Su contribución a formar en los estudiantes una adecuada concepción del mundo.
- 2) El papel que tiene el enfoque histórico conceptual de los contenidos vinculados a la lógica de la ciencia.
- 3) El impacto de los adelantos científicos y tecnológicos vinculados a la disciplina en el orden social, político, educacional y cultural, así como el contexto histórico-social en el que tienen lugar los principales avances científicos y tecnológicos.
- 4) La caracterización de las principales personalidades científicas de esa ciencia, a nivel mundial, regional y nacional. Su pensamiento social, cultural y político.
- 5) Las relaciones del contenido objeto de estudio con diferentes formas del pensamiento social de la época (ético, jurídico, económico, filosófico, político, ambiental).



Los objetivos de la enseñanza de la matemática, su relación con la labor educativa

Para Ballester y otros autores los objetivos de la enseñanza y el aprendizaje de la Matemática comprenden aspectos instructivos y educativos.

Los objetivos instructivos se refieren a: (Ballester et al., 2018, p.20)

- La adquisición de conocimientos sobre conceptos, proposiciones, procedimientos, símbolos, fórmulas y el uso del lenguaje matemático.
- La formación y el desarrollo de hábitos y habilidades.
- La formación y el desarrollo de capacidades para aplicar los conocimientos, hábitos y habilidades matemáticas en la solución de ejercicios y problemas.
- La contribución que debe hacer la enseñanza y el aprendizaje de la Matemática al desarrollo del pensamiento en general, así como a diversas formas específicas del pensamiento matemático, todas estrechamente vinculadas entre sí.

Ballester et al (2018, p.36) afirman que:

(...) pueden reconocerse dos niveles para contribuir a la educación de los alumnos; uno general que abarca las potencialidades educativas que resultan de la situación de la enseñanza, de la ubicación de la escuela, de la relación profesor alumno, de la organización escolar y el colectivo de profesores y alumnos, y otro que abarca las potencialidades específicas de la asignatura Matemática.

Los componentes del aspecto educativo de los objetivos de la enseñanza de la Matemática son el filosófico-ideológico y el político-moral, que se relacionan estrechamente.

El componente filosófico-ideológico incluye la contribución de la enseñanza de la Matemática a la consolidación de la concepción científica del mundo en los alumnos. Se trata de planificar y aprovechar oportunamente las potencialidades del contenido de las clases, para consolidar la educación filosófica de los alumnos. A través de las clases de Matemática se puede contribuir a formar en los alumnos la idea de que: el mundo es cognoscible; la Matemática se originó con la abstracción de la realidad objetiva; hay nexos entre el desarrollo de la Matemática y el desarrollo de la sociedad; la Matemática se desarrolla dialécticamente. (Ballester et al., 2018, p.37)



En el PEA de la Matemática se puede ejercer una influencia educativa en los alumnos para contribuir al logro de los propósitos descritos en el párrafo anterior mediante consideraciones genético-históricas y consideraciones filosóficas y científico-teóricas.

Las consideraciones genético-históricas tienen lugar mediante:

- Observaciones sobre el surgimiento y desarrollo histórico del contenido matemático.
- Observaciones sobre el significado de un descubrimiento, o el desarrollo alcanzado por la sociedad a partir de este hecho.
- Estudio del papel desempeñado por las personalidades que hicieron estos aportes a través del estudio de sus datos biográficos.

Las consideraciones filosóficas y científico-teóricas tienen lugar mediante:

- Explicaciones sobre el carácter abstracto de la matemática, su surgimiento y desarrollo.
- Explicaciones sobre las problemáticas referidas a matemática y verdad, matemática y dialéctica y los métodos de la matemática

La relación entre matemática y verdad se pone de manifiesto al asumir que la práctica es el criterio de la verdad y por tanto la validez de una teoría se confirma mediante su aplicación en las distintas esferas de la sociedad, pero la veracidad de una proposición matemática en particular se afirma exclusivamente mediante demostraciones deductivas, sobre la base de reglas de la lógica.

¿Cómo contribuir a que los estudiantes comprendan la relación entre matemática y verdad?

- Analizar la validez de proposiciones (verdaderas y falsas).
- Analizar la forma en que se obtienen nuevas proposiciones.
- Analizar la necesidad de las demostraciones para asegurar la validez de las proposiciones.
- Preparar a los estudiantes para la refutación de proposiciones.

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 dialéctica de la matemática se manifiesta al aplicarla en la solución de problemas y en la dialéctica de lo general y lo particular (utilización de procedimientos inductivos y deductivos).

La labor educativa en el PEA de la matemática abarca también el componente político- moral que según Ballester et al (2018, p.40): “(...) incluye la contribución de la enseñanza de la Matemática a la formación de convicciones, normas de conducta y actitudes acordes con los principios heredados por nuestra tradición de lucha, enriquecido por el ideario martiano y por el marxismo-leninismo”.

En las clases de Matemática que se imparten en la formación de profesores se debe favorecer:

- La perseverancia, la disciplina y el aprendizaje consciente.
- La sinceridad, la crítica y la autocrítica.
- El compañerismo, la complacencia por lo que se aprende y la conducta colectiva.

Importancia de la labor educativa en los diferentes escenarios de formación inicial.

Una de las premisas fundamentales para el diseño de los Planes de Estudios E es el concepto de formación integral. En el Documento Base para el diseño de esta generación de planes de estudios se afirma

Uno de los principios fundamentales para lograr un profesional integral lo constituye la unidad indisoluble entre los aspectos educativos e instructivos en el proceso de formación. La función formadora de la universidad no se limita a la apropiación por parte de los estudiantes de los conocimientos, habilidades y capacidades profesionales que aseguran su formación científico técnica, sino también, y al mismo tiempo, a la formación de los valores que caracterizan la actuación de un profesional comprometido con su sistema social. Ministerio de Educación Superior, (MES, 2016a, p.9)



La primera y más importante de las razones que justifican la importancia de la labor educativa en los diferentes escenarios de la formación inicial de profesores de Matemática es la necesidad de contribuir a la continuidad de la obra desarrollada por el pueblo cubano a partir de garantizar la formación de un profesional de la educación con una preparación integral.

Existe consenso en que persisten profesores que no realizan una labor educativa intencionada en la clase y que en ocasiones no se aprovechan todas las posibilidades que ofrece el contenido para realizar trabajo educativo. Esta constituye otra razón que justifica la necesidad de perfeccionar la dirección de la labor educativa.

A lo anterior se puede agregar que el primero de los Lineamientos correspondientes al enfoque metodológico general de la asignatura Matemática en Cuba es:

Contribuir a la educación integral de los alumnos, al mostrar cómo la matemática favorece el desarrollo de valores y actitudes acordes con los principios de la Revolución, posibilita comprender y transformar el mundo, y propicia la formación de una concepción científica de este. (Álvarez et al., 2014, p.1)

Los objetivos generales del modelo del profesional de la carrera Licenciatura en Educación, perfil Matemática, también ofrecen argumentos acerca de la importancia que se concede a la labor educativa en la formación inicial de este profesional.

Entre los objetivos, merecen destacarse los siguientes:

- Demostrar dominio del contenido de enseñanza y aprendizaje de la Matemática y de las disciplinas de la carrera para una labor educativa eficaz, flexible e innovadora (MES, 2016b, p.10).
- Dirigir el proceso pedagógico y en particular, el de enseñanza-aprendizaje de la asignatura Matemática en función de la educación integral de los educandos, (...) (MES, 2016b, p.10).
- Enseñar a formular y resolver problemas relacionados con diferentes aspectos de la realidad económica, política y social y donde se manifiesten las relaciones ciencia- tecnología- sociedad-ambiente (...) (MES, 2016b, p.10)



MATERIALES Y MÉTODOS

La experiencia de trabajo metodológico que dio origen al artículo se desarrolló en la carrera Licenciatura en Educación, perfil Matemática en la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, en las disciplinas de Matemática de la mencionada carrera.

Se consideró como población a los ocho profesores del departamento que imparten clases en las disciplinas de Matemática de la citada carrera en el curso 2019-2020, con una experiencia promedio de 21,9 años con una desviación estándar de 12 años.

En la investigación se utilizaron de métodos teóricos como el histórico-lógico, analítico-sintético e inductivo-deductivo, para el estudio de las fuentes de información y extraer de ellas regularidades relacionadas con la labor educativa.

Los principales resultados teóricos obtenidos sirvieron de fundamentos para la reunión docente-metodológica y la clase metodológica instructiva donde se presentó y ejemplificó el procedimiento en una asignatura de la disciplina Geometría. Posteriormente se desarrollaron una clase metodológica demostrativa, un taller metodológico donde se intercambiaron experiencias en la aplicación del procedimiento y dos clases abiertas para orientar a los docentes acerca de la utilización del procedimiento.

Del nivel empírico se utilizaron el análisis de documentos, la entrevista en profundidad y la observación con el propósito de obtener información acerca de la efectividad del procedimiento propuesto.

La entrevista se aplicó después de concluido el ciclo de actividades metodológicas y permitió conocer el nivel preparación obtenido por los profesores para aplicar el procedimiento, qué dificultades se presentaron en su aplicación y algunas recomendaciones para su perfeccionamiento.

La observación a clases resultó útil para identificar los logros y dificultades de los docentes en la aplicación del procedimiento, valorar la capacidad para argumentar la planificación realizada e identificar algunas experiencias positivas obtenidas.

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

RESULTADOS

La investigación permitió desarrollar un procedimiento para perfeccionar la dirección de la labor educativa en las disciplinas de Matemática de la carrera Licenciatura en educación, perfil Matemática y la ejemplificación del mismo en la disciplina Geometría.

Procedimiento para perfeccionar la dirección de la labor educativa en las disciplinas matemáticas de la carrera licenciatura en educación, perfil matemática

A continuación, se presenta el procedimiento elaborado con el propósito de perfeccionar la dirección de la labor educativa en las disciplinas Matemáticas de la mencionada carrera.

El procedimiento está constituido por las acciones siguientes:

1. Identificación de las potencialidades educativas del contenido.
2. Diagnóstico integral de los estudiantes.
3. Planificación de la labor educativa a realizar en la clase.
4. Ejecución de la dirección del PEA para favorecer la labor educativa en la clase.
5. Evaluación del efecto provocado en la educación de los estudiantes.

Explicación del procedimiento.

1. Identificación de las potencialidades educativas del contenido

En esta acción del procedimiento se deben identificar las potencialidades específicas que tiene el contenido para favorecer la labor educativa, en correspondencia con los componentes del aspecto educativo de los objetivos de la enseñanza de la Matemática explicados anteriormente.

2. Diagnóstico integral de los estudiantes.

El diagnóstico de los estudiantes se debe ir enriqueciendo desde que estos ingresan a la carrera con la participación de todos los profesores del colectivo pedagógico.

Rojas (2017) considera que se deben tener en cuenta las esferas cognitiva y afectiva de la personalidad.

Añade que en la esfera cognitiva se debe enfatizar en: "(...), el conocimiento acerca de la profesión y moral pedagógica, de la Constitución de la República, 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/)



documentos del Partido y del Estado, así como el desarrollo de las habilidades comunicativas y organizativas” (Rojas, 2017, p.76).

A esta dimensión corresponden, también, los indicadores relativos al dominio de los conceptos y procedimientos de la asignatura.

En la esfera afectiva Rojas (2017) se refiere a: “las posibilidades de autorregulación, el amor por la profesión, el compromiso, los valores que poseen y cuáles de ellos jerarquizan y comparten (...), su concepción científica del mundo, sus normas de comportamiento, intereses, puntos de vista, convicciones y sentimientos” (p.76).

En esta dimensión resulta importante: el interés por resolver las tareas de aprendizaje, la perseverancia ante la complejidad de las tareas, la actitud ante las críticas, el estado de ánimo durante la resolución de las tareas y la comunicación con el profesor y los estudiantes del grupo.

3. Planificación de la labor educativa a realizar en la clase.

Esta acción incluye las operaciones siguientes:

- 2.1. Identificación de la intencionalidad educativa en la determinación del objetivo y los demás componentes del PEA.
- 2.2. Selección de las tareas a resolver en la clase y las que se orientaran para el trabajo independiente.
- 2.3. Identificación de las posibilidades para el trabajo educativo de cada tarea.
- 2.4. Planificación del trabajo educativo asociado a efemérides y a la actualidad nacional e internacional a realizar.

4. Ejecución de la dirección del PEA para favorecer la labor educativa en la clase.

Las operaciones a tener en cuenta en esta acción son:

- 4.1. Realización del trabajo educativo asociado a efemérides y a la actualidad nacional e internacional.
- 4.2. Resolución de las tareas planificadas para la clase y control de las que se orientaron para el trabajo independiente.
- 4.3. Aprovechamiento de las potencialidades para el trabajo educativo de cada tarea.

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. Evaluación del efecto provocado en la educación de los estudiantes.

Los principales métodos a utilizar para esta evaluación son:

- La observación del desempeño en la clase y en las actividades previstas para la práctica laboral e investigativa.
- El análisis de los productos del proceso pedagógico.
- Pruebas: evaluaciones escritas.

Ejemplificación del procedimiento, utilizando las asignaturas de la disciplina geometría

1. Identificación de las potencialidades educativas del contenido

En la disciplina se identifican los siguientes grupos esenciales de contenido: 1) ángulos, triángulos y cuadriláteros; 2) los movimientos del plano; 3) circunferencia y círculo; 4) homotecia y semejanza; 5) construcciones geométricas; 6) geometría del espacio; 7) vectores; 8) rectas y planos; 9) curvas y superficies de segundo grado; 10) axiomas de incidencia; 11) axiomas de orden; 12) axiomas de movimiento y de congruencia y 13) axiomas de continuidad y de medición.

Todos los contenidos pueden contribuir a la consolidación de la concepción científica del mundo en los alumnos mediante consideraciones genético-históricas si se realizan tareas dirigidas al estudio del surgimiento y desarrollo histórico del contenido o sobre el significado de un descubrimiento o acerca de la vida y obra de las personalidades que hicieron aportes a la geometría.

Para contribuir a mostrar la relación entre matemática y verdad los contenidos más apropiados son los identificados con las etiquetas: 1), 2), 3), 4), 7), 10), 11), 12) y 13).

La dialéctica de la Matemática, que se manifiesta al aplicar los contenidos en la solución de problemas de contexto extramatemático, es más factible en los contenidos identificados por las etiquetas: 1), 6) y 9).

Los contenidos identificados con las etiquetas 4), 5), 8) y 9) son apropiados para contribuir a la formación de cualidades de la personalidad tales como planificar el trabajo a realizar, limpieza, exactitud y precisión en el lenguaje.

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

Independientemente del contenido que se trate, en todas las clases se debe atender el componente político- moral de la labor educativa.

2. Diagnóstico integral de los estudiantes

Los elementos a tener en cuenta en el diagnóstico se precisaron en la explicación del procedimiento.

3. Planificación de la labor educativa a realizar en la clase

2.1. Identificación de la intencionalidad educativa en la determinación del objetivo y los demás componentes del PEA.

La intencionalidad educativa se puede identificar a partir de los componentes del aspecto educativo de los objetivos de la enseñanza de la Matemática explicados anteriormente.

Por ejemplo, la intención puede ser contribuir a la consolidación de la concepción científica del mundo en los alumnos o contribuir a la formación de convicciones, normas de conducta y actitudes acordes con los principios de nuestra sociedad. En el primero de los casos la contribución puede ser mediante consideraciones genético-históricas o utilizando la relación entre matemática y verdad.

2.2. Selección de las tareas a resolver en la clase y las que se orientarán para el trabajo independiente.

Algunos tipos de tareas que se pueden utilizar:

Tipo I: Determinar el valor de verdad de proposiciones y argumentar.

Tipo II: Demostrar proposiciones geométricas.

Tipo III: Resolver problemas de contexto extramatemático.

Tipo IV: Investigar acerca de la historia de la geometría.

Constituyen ejemplos de tareas los siguientes

1. Diga si son verdaderas o falsas las siguientes proposiciones. Fundamente sus respuestas. (Estrada y Sánchez, 2010, p. 215) (Tipo I)

a) ___ Si un ángulo agudo de un triángulo rectángulo es igual a un ángulo de otro triángulo rectángulo, entonces esos triángulos son semejantes.

b) ___ Si un ángulo de un triángulo isósceles es igual a un ángulo de otro triángulo isósceles, entonces estos triángulos son semejantes.

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



- c) ___ Todos los triángulos equiláteros son semejantes.
- d) ___ Dos polígonos iguales son también semejantes.
- e) ___ Todos los cuadrados son semejantes.
- f) ___ Los paralelogramos que tienen sus ángulos respectivamente iguales, son semejantes.
- g) ___ Dos rombos cualesquiera son semejantes.
- h) ___ Dos rectángulos cualesquiera son semejantes.
2. Pruebe que si dos ángulos tienen sus lados respectivamente perpendiculares y uno es agudo y el otro es obtuso, entonces se cumple que son suplementarios. (Estrada y Sánchez, 2010, p.49) (Tipo II)
3. Demuestre que la mediana relativa a un lado del triángulo es menor que la suma de los otros dos lados. (Estrada y Sánchez, 2010, p.92) (Tipo II)
4. Demuestre que en todo triángulo la suma de las longitudes de las medianas es menor que el perímetro del triángulo. (Estrada y Sánchez, 2010, p.92) (Tipo II)
5. En el salto largo, el área de aterrizaje es un foso rectangular, de 3,0 m de ancho y 10 m de longitud relleno de arena húmeda, con una profundidad de 0,30 m. ¿Qué cantidad de arena se necesita para rellenarlo? (Tipo III)
6. ¿Cuántos m^3 de hormigón serán necesarios para construir una cisterna de forma cúbica con capacidad para 8000 litros de agua si las paredes han de tener 0,20 m de grueso y el fondo 0,12 m? (Acosta et al, 2014, p. 152) (Tipo III)
7. La estación de guardacostas B se encuentra situada a 400 km al este de la estación A. Un barco navega a 100 km al norte de la línea recta que une A y B. Desde ambas estaciones se envían señales de radio simultáneamente a una velocidad de 290 000 km/s. Si la señal enviada desde A llega al barco 0,001 s antes de la enviada desde B, localiza la posición del barco ¿A qué distancia está de cada una de las estaciones? (Tipo III)
8. Investiga acerca de la obra de Euclides y elabora un texto donde te refieras al menos a: ¿quién fue Euclides? , la Obra de Euclides conocida por “Los Elementos”, los defectos de esta obra y la labor sistematizadora de Euclides.



9. Investiga acerca del Quinto Postulado de Euclides y elabora un texto donde te refieras al menos a: (Tipo IV)

- ¿Qué plantea el 5. Postulado?
- Algunos de los intentos por demostrar el 5. Postulado y los errores cometidos.
- Algunas proposiciones equivalentes al 5. Postulado.

2.3. Identificación de las posibilidades para el trabajo educativo de cada tarea.

Las tareas 1 hasta la 6 contribuyen a que los estudiantes comprendan la relación entre Matemática y verdad pues:

- La primera tarea permite analizar la validez de proposiciones y prepara a los estudiantes para refutar proposiciones.
- Las tareas 2, 3 y 4 permiten argumentar la necesidad de las demostraciones para asegurar la validez de las proposiciones geométricas.

Las tareas 5, 6 y 7 son ejemplos de la aplicación de la Matemática, en particular la Geometría, a la solución de problemas que corresponde al componente filosófico-ideológico del aspecto educativo del PEA de la Matemática.

La utilización, en la resolución de la tarea 7, del software GeoGebra permite racionalizar el trabajo y mostrar a los estudiantes el impacto de las tecnologías informáticas en el PEA de la Matemática.

Las tareas 8 y 9 son ejemplos de la contribución de la enseñanza de la Geometría a la consolidación de la concepción científica del mundo en los estudiantes mediante consideraciones genético-históricas. Al discutir las soluciones de estas tareas el profesor debe favorecer la comprensión de que la Matemática se originó con la abstracción de la realidad objetiva y que existen nexos entre el desarrollo de la Matemática y el desarrollo de la sociedad.

El proceso de resolución de estas tareas debe contribuir a desarrollar en los estudiantes, la disciplina, el aprendizaje consciente, la perseverancia, el compañerismo, la concentración, la sinceridad, la crítica y la autocrítica.

2.4. Planificación del trabajo educativo, asociado a efemérides y a la actualidad nacional e internacional, a realizar.

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 trabajo educativo asociado a los aspectos más importantes de la actualidad nacional e internacional se planifica a corto plazo pues resulta difícil prever con mucho tiempo de antelación los acontecimientos que pueden ocurrir.

Se deben trabajar, además, las efemérides y noticias relacionadas con la Matemática, por ejemplo:

- El Día Internacional de la Matemática que se celebra cada 14 de marzo a partir del año 2020. Esta fecha fue proclamada en la 40. Conferencia General de la UNESCO celebrada en noviembre de 2019. Cada año se escogerá un tema para la celebración, el tema para 2021 fue “Matemáticas para un mundo mejor”. Con anterioridad esa fecha se dedicaba a celebrar el “Día de Pi”.
- El Día Internacional de la Mujer Matemática que se celebra cada 12 de mayo a partir del año 2019. La fecha fue escogida en honor a Maryam Mirzakhani que fue la primera mujer en haber ganado una Medalla Fields en el año 2014. El objetivo de la fecha es celebrar los logros y el trabajo de las mujeres en esta área del saber, además de inspirar y motivar a más niñas, jóvenes y profesionales a trabajar en esta disciplina.
- El Día del Matemático Cubano que se celebra cada 31 de octubre. El 31 de Octubre de 1978, bajo el auspicio de la Academia de Ciencias de Cuba, se creó la Sociedad Cubana de Matemática (SCMC), la cual se denominó Sociedad Cubana de Matemática y Computación a partir de 1988. En ocasión del 30 Aniversario de la creación de la SCMC, se acordó por la Junta Directiva de la misma celebrar en esa fecha, el Día del Matemático Cubano.
- La entrega del “Premio Pablo Miquel Merino”, instituido por la Sociedad Cubana de Matemática y Computación para galardonar a los matemáticos cubanos que han cumplido una labor destacada en su especialidad.
- La entrega del “Premio Raimundo Reguera Vilar”, que otorga la Sociedad Cubana de Matemática y Computación y reconoce a los profesores de estas disciplinas en cualquier nivel de enseñanza.

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 fecha de nacimiento o fallecimientos de destacados profesores de Matemática cubanos como Luis J. Davidson San Juan, Raimundo Reguera Vilar, Luis Campistrous Pérez, entre otros.

Para el tratamiento de estas efemérides se puede asignar a los estudiantes tareas, previas a la fecha, de búsqueda de información para que las expongan las ideas más importantes en las clases de las asignaturas de la disciplina.

4. Ejecución de la dirección del PEA para favorecer la labor educativa en la clase

4.1. Realización del trabajo educativo asociado a efemérides y a la actualidad nacional e internacional.

El trabajo asociado a las efemérides y al acontecer nacional e internacional debe realizarse con la mayor participación posible de los estudiantes, para el logro de este propósito se pueden organizar el trabajo en equipos para el procesamiento y exposición de la información.

4.2. Resolución de las tareas planificadas para la clase y control de las que se orientaron para el trabajo independiente.

En la resolución de las tareas se debe lograr un balance adecuado entre el trabajo individual y el colectivo de los estudiantes, favoreciendo la comunicación estudiante-estudiante y estudiante-profesor. Es recomendable que el profesor estimule la perseverancia y concentración de todos en el proceso de resolución de las tareas más complejas.

Es importante que se favorezca la crítica y la autocrítica en un ambiente donde primen las relaciones de respeto y compañerismo entre los estudiantes.

4.3. Aprovechamiento de las potencialidades para el trabajo educativo de cada tarea.

Durante la resolución de las tareas planificadas para la clase es importante que se aprovechen todas las potencialidades educativas del contenido identificadas en la etapa de planificación y se favorezca el desarrollo de las cualidades de la personalidad identificadas en la mencionada etapa.

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. Evaluación del efecto provocado en la educación de los estudiantes

La evaluación del efecto del trabajo realizado debe realizarse en todos los momentos de la clase y fuera de esta, utilizando los métodos mencionados y otros que el profesor considere.

Efectividad del procedimiento propuesto

Para constatar la efectividad del procedimiento propuesto se utilizaron la entrevista en profundidad a siete profesores de las disciplinas de Matemática de la carrera y la observación en las clases desarrolladas en las diferentes disciplinas.

La entrevista en profundidad estuvo dirigida a conocer: el nivel de conocimiento de las acciones y operaciones del procedimiento propuesto, algunos ejemplos de tareas docentes utilizadas en las diferentes asignaturas, la capacidad para argumentar por qué las tareas favorecen la labor educativa, en qué acciones y operaciones del procedimiento se presentan dificultades para la planificación o la dinámica.

La totalidad de los entrevistados mostraron conocimientos de las acciones y operaciones del procedimiento propuesto y fueron capaces de mostrar ejemplos de tareas docentes y argumentar porque contribuían a la labor educativa en la clase y reconocen la importancia de revelar la intencionalidad educativa durante la planificación y la dinámica del PEA.

Cinco de los entrevistados (78,1%) manifestaron la necesidad de demostrar mejor lo relativo a la planificación del trabajo educativo, asociado a efemérides y a la actualidad nacional e internacional. Esta recomendación permitió perfeccionar la propuesta inicial de la ejemplificación del procedimiento.

La observación a clases se aplicó al concluir el proceso investigativo, se observaron ocho clases en las que se pudo constatar que:

- Se ha perfeccionado el diagnóstico integral de los estudiantes y en seis de ellas (75%) se diseñaron acciones encaminadas a mejorar el dominio de los conceptos y procedimientos de la asignatura, el interés por resolver las tareas de aprendizaje, la perseverancia ante la complejidad de las tareas y el amor a la profesión.



- Se evidencian mejoras en la planificación de la labor educativa a realizar en la clase, aunque en tres de las clases no se identifican todas las posibilidades para el trabajo educativo de las tareas de aprendizaje y por lo tanto no se aprovechan todas las potencialidades en la clase. Es poco frecuente que se utilicen tareas del tipo “Investigar acerca de la historia de la ciencia”, solo se observó en cuatro (50%) clases y en solo 2 (25%) se utilizaron las efemérides y noticias relacionadas con la Matemática.
- En la dirección del PEA para favorecer la labor educativa se observan mejoras, aunque en tres (37,5%) no se estimula el trabajo colectivo de los estudiantes, ni la comunicación entre los estudiantes. En todas las clases observadas existen estudiantes que no son perseverantes ante las tareas más complejas, a pesar de que los profesores se esfuerzan para lograrlo.

Se evalúa el efecto provocado en la educación de los estudiantes fundamentalmente mediante la observación del desempeño en la clase y las pruebas y en menor medida se utiliza el análisis de los productos del proceso pedagógico y la observación del desempeño en la práctica laboral e investigativa.

CONCLUSIONES

La dirección con eficiencia de la labor educativa es una necesidad del proceso de enseñanza- aprendizaje en las universidades cubanas y en particular en la formación de profesores de Matemática.

La labor educativa que se realiza en el proceso de enseñanza-aprendizaje de las asignaturas de la carrera de Licenciatura en Educación, perfil Matemática tiene un doble propósito: por una parte contribuye a elevar su formación integral como estudiantes universitarios y por otra les aporta modos de actuación indispensables para su actividad laboral.

Para perfeccionar la labor educativa en el proceso de enseñanza-aprendizaje de las asignaturas de las disciplinas Matemáticas de la carrera Licenciatura en Educación, perfil Matemática se puede utilizar el procedimiento didáctico descrito en este artículo que consta de seis acciones.

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 aplicación de diferentes métodos de investigación demuestra la efectividad del procedimiento propuesto. A pesar de ello se observaron limitaciones en la identificación de las potencialidades de las tareas para la labor educativa, en la aplicación de variados métodos para la evaluación del efecto en la educación de los estudiantes, en la elaboración de tareas de tipo investigativo acerca de la historia de la ciencia y en la perseverancia de los estudiantes ante las tareas más complejas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, S, et al., (2014). *Matemática Octavo Grado*. La Habana, Cuba: Pueblo y Educación.
- Addine, F. et al., (1998). *Didáctica y optimización del proceso de enseñanza-aprendizaje* [versión electrónica]. Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño. La Habana, Cuba. <https://scholar.google.com/citations?user=n3l8XgcAAAAJ&hl=th>
- Álvarez de Zayas, C. (1992). *La escuela en la vida*. Colección Educación y Desarrollo. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
- Álvarez, M. et al., (2014). *El proceso de enseñanza-aprendizaje de la asignatura Matemática. Documentos metodológicos*. La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación.
- Ballester, S. et al., (2018). *Didáctica de la Matemática. Tomo I*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
- Estrada, M. y Sánchez, J. (2010). *Geometría Plana*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Horruitiner, P. (2009). *La universidad cubana: modelo de formación*. La Habana, Cuba: Editorial Universitaria del Ministerio de Educación Superior.
- López Palacio, J.V. (2016). *La maestría pedagógica: su perfeccionamiento a través del trabajo metodológico o trabajo didáctico*. En Ponencia presentada al 10. Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2016. La Habana, Cuba.
- Ministerio de Educación Superior de Cuba (2016a). Documento Base para el diseño de los planes de estudio "E". [Versión electrónica]. https://www.uo.edu.cu/timeline_slider_post/licenciatura-en-educacion-matematica/
- Ministerio de Educación Superior de Cuba (2016b). Modelo del profesional. Carrera Licenciatura en Educación. Matemática. Plan de estudio "E". [Versión electrónica]. https://www.uo.edu.cu/timeline_slider_post/licenciatura-en-educacion-matematica/



Rojas, M. (2017). Modelo de actuación de los docentes de las carreras pedagógicas para la labor educativa. (Tesis doctoral) Universidad “José Martí Pérez”, de Sancti Spíritus, Cuba. Editorial Universitaria del Ministerio de educación Superior. <https://docplayer.es/62998032-Republica-de-cuba-modelo-de-actuacion-de-los-docentes-de-las-carreras-pedagogicas-para-la-labor-educativa-tesis-de-doctorado-maylene-rojas-hernandez.html>

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: 11/02/2021 Fecha de aceptación: 01/12/2021 Fecha de publicación: 21/01/2022

¿Cómo citar este artículo?

Sosa Ibarra, T. I., Ramos Tornet, Z. y Goteras González, C. O. (enero-abril, 2022). Fuentes de financiamiento para la gestión presupuestaria de la seguridad vial de Cuba. Revista *Márgenes*, 10(1) 117-136.

<https://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes/workflow/index/1212/5>

**TÍTULO: FUENTES DE FINANCIAMIENTO PARA LA GESTIÓN
PRESUPUESTARIA DE LA SEGURIDAD VIAL EN CUBA**

**TITLE: SOURCES OF FUNDING FOR THE BUDGETARY MANAGEMENT OF
ROAD SAFETY IN CUBA**

Autores: MSc. Tania Ivón Sosa-Ibarra¹, Lic. Zoe Ramos-Tornet², Lic. Carlos Ovey Goteras-González³

¹ Máster en Dirección. Profesora Auxiliar. Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, Centro de Estudios en Técnicas Avanzadas de Dirección (CETAD), Sancti Spíritus, Cuba. Correo electrónico: ivon@uniss.edu.cu ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6431-8021>

² Licenciada en Derecho. Maestrante en Dirección en la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”. Dirección Provincial de Finanzas y Precios, Sancti Spíritus, Cuba. Correo electrónico: zoe@ss.mfp.gob.cu ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4474-7471>

³ Licenciado en Derecho. Maestrante en Dirección en la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”. Dirección Provincial de Finanzas y Precios, Sancti Spíritus, Cuba. Correo electrónico: carlos@ss.mfp.gob.cu ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5303-5184>

RESUMEN

La seguridad vial es un problema de salud pública que afecta el desarrollo socioeconómico de los países y su financiamiento se erige en una necesidad creciente ante los retos actuales que enfrentan. Anualmente mueren en el mundo cerca de 1.35 millones de personas y más de 50 millones resultan lesionadas por los accidentes de tránsito. Se precisa la creación de capacidad institucional para enfrentar este flagelo y lograr el establecimiento de acciones de mejoras, lo que se consolida con la definición de recursos financieros destinados para la mejora de la seguridad vial y su apropiado uso. Esta investigación se realiza con el objetivo de proponer fuentes de financiamiento que contribuyan a la gestión presupuestaria de la seguridad vial en Cuba.

Se emplearon técnicas y métodos del nivel empírico para el análisis de la información y a partir de la valoración de la gestión presupuestaria de la seguridad

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

vial en la región iberoamericana, se identifican las semejanzas en las fuentes de financiamiento externo e interno.

Se realiza una propuesta de fuentes de financiamiento para la seguridad vial en el país que fue validada por el método de expertos y que constituye una aproximación a la necesidad de definir, dentro de los elementos que integran las fuentes de ingresos del Presupuesto del Estado, aquellos que se pueden destinar directamente al financiamiento de la seguridad vial en el país como contribución al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados con la seguridad vial.

Palabras clave: accidentes de tránsito; fuentes de financiamiento; gestión presupuestaria; presupuesto; seguridad vial.

ABSTRACT

Road safety is a public health problem that affects the socioeconomic development of the countries and its funding becomes a growing need in view of the current challenges that the countries face. Every year around 1.35 million people die in the world and more than 50 million are injured due to traffic accidents. Institutional capacity building is required to face this scourge and achieve the establishment of improvement actions, which is consolidated with the definition of financial resources destined for the improvement of road safety and its appropriate use. This research is carried out with the objective of proposing the sources of funding that contribute to the budgetary management of road safety in Cuba. Techniques and methods of the empirical level were used to analyze the information and, based on the assessment of the budget management of road safety in the Ibero-american region, similarities are identified in the sources of external and internal funding. A proposal of the sources of funding for road safety in the country is made which was validated by the experts' assessment method and represents a step towards the need to define, within the elements that make up the sources of income of the State Budget, those that can be used directly to finance activities related to road safety in the country in line with the Sustainable Development Goals related to road safety.

Keywords: traffic accidents; sources of funding; budget management; budget; road safety.

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

Los accidentes de tránsito constituyen un problema de salud pública que influye en el desarrollo socio-económico de los países.

Espinosa et al., (2016) consideran que estos hechos son controlables como riesgos, prevenibles como exposición, evitables en ocurrencia y atenuables en sus efectos a nivel individual, familiar y social cuando es imposible prevenirlos. Los denominan incidentes viales y su costo consume del 1% al 4% del Producto Nacional Bruto de los países en desarrollo.

Cada año mueren a nivel mundial por accidentes de tránsito cerca de 1.35 millones de personas, lo que significa más de 3 000 fallecidos al día y quedan discapacitadas entre 20 y 50 millones, con la consiguiente carga psicológica y social en las personas y la economía de los países. Se erigen como la primera causa de mortalidad en el rango etario de 5 a 29 años de edad y más de la mitad de todas las muertes en el tránsito, se ubican entre los usuarios vulnerables de la vía: peatones, ciclistas y motociclistas. Los estudios destacan que el 93 % de los fallecidos se registran en los países de bajos y medios ingresos que, en contraposición, presentan un 51% de los vehículos registrados en el mundo. Con tasas de mortalidad de 27.5 fallecidos por 100 000 habitantes, el riesgo de morir por accidentes de tránsito en estos países es tres veces mayor que en los países de altos ingresos con tasas de 8.3 muertes por cada 100 000 habitantes, lo que constituye un claro reflejo de la situación de la seguridad vial en el mundo, y una evidente muestra de la inequidad en la ocurrencia de los accidentes de tránsito y de la relación entre el grado de desarrollo económico y social de los países y el estado de la seguridad vial existente en ellos. Organización Mundial de la Salud, (OMS, 2018).

En los países en vías de desarrollo, en los que el número de vehículos está creciendo rápidamente, esta epidemia está empeorando de manera que, de no mediar acciones que puedan revertir la situación, se convertirá en la tercera causa de muerte y discapacidad hacia el año 2030 (OMS, 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

Se conocen las principales causas que inciden en los accidentes, pero aún resultan insuficientes los esfuerzos y las medidas tomadas por los países. El financiamiento y recursos monetarios que garanticen una mayor inversión en la infraestructura vial y en el mejoramiento de la atención a los accidentados en el lugar de los hechos, pueden influir en la disminución de las defunciones y las lesiones físicas. La conciencia en la importancia de los recursos financieros está establecida y cada día se toman más medidas para proyectar las mejores prácticas para el financiamiento de la seguridad vial en el mundo (OMS, 2011).

El esfuerzo combinado de la comunidad internacional para financiar la seguridad vial representa, según estimaciones, entre 10 y 25 millones de dólares anuales, sin embargo, los esfuerzos adicionales de la comunidad tradicional de donantes son insuficientes para llegar a las cantidades que requiere la magnitud de este problema. Esta carencia de financiación debe subsanarse mediante una mayor difusión de información a una amplia gama de partes (Sosa, 2019).

Desde el año 2000, el Instituto de Seguridad Vial de Argentina (ISEV) ha planteado en foros nacionales e internacionales la necesidad de institucionalizar la seguridad vial en los estados de la región latinoamericana. Años posteriores en su documento, *Bases de implementación de Programas de Institucionalización de la seguridad Vial en países latinoamericanos*, señaló que todo proceso de institucionalización de la seguridad vial de un estado debe contemplar cuatro objetivos básicos, uno de ellos referido específicamente a la financiación de la seguridad vial como elemento indispensable en la gestión ISEV (2004).

Estos objetivos están enfocados a:

- La asunción de la temática Seguridad Vial como política de estado.
- La elaboración, implementación y seguimiento de un programa de acción.
- La asignación oficial de recursos específicos en el presupuesto nacional.
- La definición de autoridad de aplicación y de coordinación.



Un problema asociado a la gestión de la seguridad vial es la identificación y disponibilidad de las fuentes de financiamiento, para sostener la actividad vial, las cuales deben estar diferenciadas para hacer efectiva la dirección.

Al respecto, en el Plan Mundial de Acción para el Decenio para la Seguridad Vial 2011-2020 se establece que la necesidad de asegurar la financiación y apoyo a las actividades, iniciativas y proyectos de seguridad vial es esencial para la ejecución de las acciones programadas. En el artículo 5 del Pilar 1 del referido Plan se plantea que se debe garantizar que se disponga de fondos suficientes para la ejecución de actividades, pues el financiamiento y los recursos monetarios que garanticen una mayor inversión en la infraestructura vial y en el mejoramiento de la atención a los accidentados en el lugar de los hechos, pueden influir en la disminución de las defunciones y las lesiones físicas (OMS, 2011).

Las acciones diseñadas en función de mejorar la seguridad vial y lograr una movilidad segura de las personas en las vías están condicionadas por el financiamiento y los recursos que se destinen a ese fin. Pese a los datos probatorios de que cada vez hay mayor concienciación sobre las cuestiones de seguridad vial y mayor compromiso para solucionarlas, la voluntad política y los niveles de financiación distan de guardar proporción con la escala del problema. (Planzer, 2005, como se citó en Sosa 2019)

Cuba, no está exenta de los problemas relacionados con la financiación de la seguridad vial, aspecto que se agrava por la situación económica que vive el país debido al recrudecimiento del bloqueo económico-financiero de Estados Unidos. Este escenario dificulta acceder a fuentes de financiamiento externo para el desarrollo de actividades relacionadas con la mejora de la seguridad vial, como es práctica común en otros países del área.

Además, la gestión presupuestaria de la seguridad vial en el país no se encuentra diferenciada en el presupuesto del Estado desde las diferentes perspectivas (prevención de accidentes, enfrentamiento, mejoramiento de la infraestructura, campañas de comunicación, formación de conductores y conciencia social, investigaciones y proyectos) y aunque se destinan asignaciones para algunos

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

organismos cuya función se relaciona con la seguridad vial, para otras actividades u organismos esta asignación no se establece claramente.

Otros aspectos que también influyen en la gestión presupuestaria de la seguridad vial se corresponden con la inexistencia de un esquema de financiamiento para la seguridad vial en el país, no todos los organismos tienen definido su presupuesto anual destinado a las actividades en función de esta temática, son insuficientes las vías de financiamiento para la seguridad vial, no existen mecanismos para la obtención, canalización y optimización de los recursos destinados a la seguridad vial y para la exploración de nuevas fuentes de financiamiento, no se diseñan y ejecutan proyectos de desarrollo local que aporten entradas de financiamiento para la seguridad vial y no se identifican otras fuentes alternativas que aporten a la gestión presupuestaria de la seguridad vial.

Sustentado en esta situación el presente artículo tiene como objetivo proponer fuentes de financiamiento que contribuyan a mejorar la gestión presupuestaria de la seguridad vial en Cuba.

DESARROLLO

Apuntes sobre el presupuesto del Estado

El surgimiento del presupuesto está estrechamente vinculado con el surgimiento y desarrollo del Estado y ocupa un rol protagónico en la planificación de la actividad económica y política en general. Es uno de los instrumentos financieros principales que refleja los intereses y el grado de compromiso del Gobierno para con sus ciudadanos y su nivel de intervención en la vida económica del país. (Leyva, 2016)

Presupuestar es definir aquellos aspectos económicos y financieros, que posean un mayor impacto económico y social, a partir del establecimiento de prioridades. Debe tenerse en cuenta que las necesidades son ilimitadas y los recursos finitos, por lo que debe primar un equilibrio, identificando con racionalidad y objetividad, lo que se puede y se debe hacer. (Mateo y Bolaños, 2017)

Torres y Morales (2018) plantean que el Presupuesto Público representa las intenciones del gobierno en cuanto a políticas de ingresos y gastos esperados para el año fiscal correspondiente. A través del mismo, el Gobierno decide cuánto va 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

gastar, en qué y cómo, conforme a lo que considere como prioridades del país. Es el documento contable que presenta la estimación anticipada de los ingresos y los gastos relativos a una actividad u organismo, por determinado periodo de tiempo y constituye la base financiera a través de la cual se financia la mayoría de los gastos relacionados directamente con las necesidades de la población: la educación, la salud, los servicios públicos y la vivienda.

Mateo y Bolaños (2017) refieren que el Sistema Presupuestario es la expresión consolidada del Presupuesto del Estado, el cual, atendiendo al carácter unitario del país, responde a su organización político-administrativa, por tanto, las políticas (incluyendo la fiscal) tienen carácter centralizado, pero su aplicación se realiza de forma descentralizada por las instancias de Gobierno, con facultades otorgadas para el manejo de los recursos públicos a ellas asignados.

En Cuba, el Presupuesto del Estado está integrado por tres presupuestos y que se desglosan en 200 presupuestos, vinculados entre sí:

- El Presupuesto Central: Concentra los recursos financieros provenientes de las personas naturales o jurídicas cuya recaudación el Estado tenga derecho a percibir, correspondientes al sector netamente presupuestado y aquellos del sector empresarial, que sea de interés estatal asumir su financiación.
- El Presupuesto de la Seguridad Social: Es un presupuesto independiente, que se nutre de las contribuciones a la Seguridad Social, financia los gastos asociados a los pagos de pensiones y jubilaciones, los que no cubre en su totalidad con sus ingresos, asignándose una transferencia del Presupuesto Central, para respaldar la diferencia.
- Los Presupuestos de los Órganos Locales del Poder Popular: Constituyen el estimado de recursos financieros y los gastos de los órganos provinciales y municipales del Poder Popular. Están compuestos por 168 Presupuestos Municipales, 15 Presupuestos de las Provincias y 15 Presupuestos Provinciales (integrados a su vez por los presupuestos municipales más el de la provincia).

La Ley 130 “Del Presupuesto del Estado para 2020” publicado en la Gaceta Oficial de la República, establece que el Presupuesto del Estado es discutido y aprobado

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

anualmente por la Asamblea Nacional del Poder Popular y rige desde el primero de enero al treinta y uno de diciembre de cada año. Enmarca los indicadores macroeconómicos, los niveles de actividad previstos en el Plan de la Economía y las evaluaciones realizadas con los órganos, organismos y las organizaciones superiores de Dirección Empresarial y tiene como objetivo contribuir a la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados en el VI y VII Congresos del Partido Comunista de Cuba respectivamente, que encauzan la actualización del modelo económico, (Gaceta Oficial, 2019).

Umansky et al., (2003) en su libro Administración Financiera del Estado Cubano, establecen elementos relacionados con el presupuesto del Estado, que es el documento donde se consigna el estimado de los recursos financieros y los gastos previstos para el año presupuestario destinados al desarrollo económico-social y al incremento del bienestar material en el país. Los recursos financieros y los gastos figuran por separado y por sus montos íntegros, sin compensaciones entre sí. Se consideran como recursos financieros del ejercicio presupuestario correspondiente, aquellos que se prevén recaudar en dicho período y se consideran gastos todos aquellos que se devenguen en el período, se traduzcan o no en salidas de dinero en efectivo de caja.

Los recursos financieros; Son el conjunto de recursos que precisa el Estado, en general, para garantizar el desarrollo de sus actividades de acuerdo con los objetivos y políticas trazadas. También reciben el nombre de ingresos públicos.

Dentro de los ingresos se consideran:

- Los ingresos cedidos: provienen de los recursos que aportan las entidades de subordinación local y otras que por su procedencia están asociados a una erogación que tuvo o tiene que realizar la localidad.
- Los ingresos participativos: son ingresos que corresponden al presupuesto central y se otorga un tanto por ciento de participación de los recaudados en la localidad, fundamentalmente, una proporción del Impuesto sobre Utilidades de las empresas de subordinación nacional y del impuesto sobre las ventas y circulación de determinados productos.

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

- Las transferencias generales o de nivelación (subvención): son aquellas que cuando no resultan suficientes los ingresos cedidos y participativos para enfrentar los gastos en un territorio, el presupuesto central realiza estas transferencias, con el propósito de equilibrar las capacidades fiscales de los diversos territorios.
- Las transferencias de destino específico: son transferencias de recursos financieros que realiza el presupuesto central a los territorios, que están dirigidos a organizaciones con un propósito determinado, por lo que estos recursos no pueden usarse con fines diferentes al aprobado.

En cuanto a los gastos se consideran que son la ejecución del presupuesto notificado para el año fiscal y el límite de gastos es el importe máximo autorizado a ejecutar por un determinado concepto de gasto. Dentro de los gastos se establecen:

- Los créditos presupuestarios; que se definen como el importe máximo a distribuir y a gastar por las entidades vinculadas al presupuesto, los que se conceden en los plazos que se determine.
- Los gastos de destino específico: son el importe asignado para un objetivo determinado que no puede ser empleado con propósitos diferentes a los previstos.

Este acercamiento a las particularidades de la gestión presupuestaria en Cuba permite profundizar en las características del sistema presupuestario del país, como paso previo al análisis de la gestión presupuestaria de la seguridad vial y reconocer las posibilidades de insertar en el marco de los ingresos del presupuesto del Estado las fuentes de financiamiento que se proponen en este trabajo.

Apuntes sobre la seguridad vial

La seguridad vial pudiera definirse como la no producción de accidentes en la vía. Sin embargo, existe la posibilidad de que se produzcan estos hechos y, además, aumenta si se tiene en cuenta que entre los elementos que intervienen en el sistema vial (hombre, vía, vehículo y el entorno vial), la mayor implicación la tienen las personas (Sosa, 2017).

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 forma, se privilegia la consideración del enfoque sistémico de la seguridad vial al establecer la necesidad de un sistema seguro de transporte vial tomando en cuenta el error humano y la falibilidad del cuerpo humano. Por ello, es un derecho de los ciudadanos y un deber de todas las administraciones públicas, que los accidentes de tránsito disminuyan y sus consecuencias sean lo menos lesivas posibles para las personas y la sociedad (OMS, 2015).

La Ley No.109 “Código de seguridad vial” publicada en la Gaceta Oficial de la República de Cuba define, que la seguridad vial es un sistema integral que comprende el conjunto de actividades, funciones e instituciones jurídicas, íntimamente vinculadas entre sí, que tiene como finalidad el máximo aprovechamiento y duración de las inversiones, y el desplazamiento fluido, seguro y eficiente de vehículos y peatones en las vías. (Gaceta Oficial, 2010).

Para Cabrera y Velázquez (2015), la seguridad vial es una dimensión clave del estudio e intervención de la movilidad humana y desde hace décadas constituye una prioridad en salud pública internacional y determinante del desarrollo de comunidades y naciones.

Para Villaverde (2017) el concepto de seguridad vial hace referencia a todos aquellos comportamientos que las personas deben tener en la vía pública, tanto como peatones, conductores o pasajeros, las cuales se encuentran orientadas a propiciar su seguridad integral y la de los otros.

En este sentido, Ramírez (2004), como se citó en Sosa (2019), plantea que la seguridad vial es una conjunción de términos con la que se nomina una idea: un ente de razón que expresa el anhelo de erradicar la constante amenaza de los accidentes de tránsito.

Para los efectos de este trabajo, y a partir de las consideraciones anteriores, se asume como seguridad vial al conjunto de acciones y mecanismos que garantizan el buen funcionamiento de la circulación del tránsito, mediante la utilización de conocimientos (leyes, reglamentos, disposiciones) y normas de conducta del usuario, bien sea como peatón, conductor o pasajero, a fin de usar correctamente la vía pública para prevenir los accidentes de tránsito.

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



La gestión presupuestaria de la seguridad vial en Iberoamérica

En el año 2013 el Observatorio Iberoamericano de seguridad vial (OISEVI) presentó el informe “Valoración del estado de situación iberoamericana sobre la gestión de la Seguridad Vial. Hacia un modelo de gestión exitoso”, un estudio analítico y de valoración de corte cuantitativo sobre encuestas aplicadas respecto a la situación de la seguridad vial de los países miembros. (OISEVI, 2013)

Se aplicó una encuesta con preguntas vinculadas a los cinco pilares del “Decenio de Acción para la Seguridad Vial 2011-2020”, con el objetivo de lograr un estado de situación actual de cada país del área iberoamericana en términos de seguridad vial. El estudio mostró que en el análisis del desarrollo institucional en el Pilar 1: “La Gestión de la seguridad vial”, el menor valor se relaciona con el financiamiento para la seguridad vial, lo que evidencia que es insuficiente la voluntad política para destinar recursos que permitan financiar las actividades que se requieren para la mejora de la seguridad vial en los países analizados. Los resultados se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1. Análisis de la gestión de la seguridad vial en Iberoamérica

Parámetros	Resultados
Desarrollo Institucional en gestión de la seguridad vial. Existencia de una agencia específica para la gestión de la seguridad vial	El 13% de los países de la región presenta un desarrollo institucional alto
Disponibilidad de un Plan Nacional de seguridad vial, documentado y de fácil acceso público	El 47% de los países de la región hizo público su Plan Nacional de seguridad vial
Desarrollo e implementación de un Sistema Integral de datos en seguridad vial	El 55% de los países de la región cuenta con datos sistematizados
Financiamiento autónomo para intervenciones en seguridad vial	Sólo el 6% de los países de la región cuenta con presupuesto autónomo para intervenciones

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 seguridad vial
--	-------------------

Fuente: Elaboración propia, adaptado de OISEVI, 2013

Este estudio muestra que el menor valor en la gestión institucional se relaciona precisamente con el aspecto del financiamiento para la seguridad vial, lo que evidencia que no existe aún una voluntad política para destinar recursos que permitan financiar las actividades que se requieren para la mejora de la seguridad vial en los países del área.

Los principales problemas reportados por estos países que impiden lograr el buen desempeño de su gestión y un aumento en el nivel de seguridad de tránsito surgen de los siguientes elementos:

- Falta de coordinación.
- Falta de recursos.
- Falta de atribuciones.
- Falta de datos.
- Falta de integración con otros ámbitos.

Como se evidencia, una de las causas fundamentales en los problemas de la gestión de la seguridad vial se relaciona precisamente con la falta o la insuficiencia de recursos para su financiamiento. En general, la mayoría de los ámbitos conflictivos de un país carecen de la totalidad de recursos que debieran tener para su tratamiento. La seguridad vial no es una excepción, se invierte muy poco dinero en esta problemática, comparados con los fondos invertidos en labores de investigación y desarrollo centrados en otros problemas de salud pública. Para revertir esta situación, es necesario en primer lugar, dar a conocer y crear conciencia respecto al grave problema y los costos que traen consigo los accidentes de tránsito. Al respecto Zietlow (2012), como se citó en Sosa (2019), considera que entre las causas fundamentales de la inadecuada gestión de las redes viales en América Latina y el Caribe están:

- La dificultad de asegurar un flujo adecuado y estable de fondos para conservación vial mediante los procedimientos presupuestarios normales.

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 leyes y regulaciones del sistema de administración pública no permiten una gestión eficiente y eficaz de la conservación vial.
- La falta de una cultura de mantenimiento y la poca comprensión de las consecuencias económicas de la conservación insuficiente, incluso por parte de los encargados de las vías, hace aún más difícil la obtención de fondos.

MATERIALES Y MÉTODOS

Esta investigación en su primera fase es de carácter exploratoria para profundizar en el análisis del financiamiento de la seguridad vial. Además, es descriptiva al enfocarse en los métodos más importantes del objeto de estudio, y se realiza una caracterización de la situación actual de la gestión presupuestaria en los países de la región iberoamericana y en Cuba.

Entre los métodos aplicados para la realización de esta investigación se encuentran: El histórico-lógico para el análisis de la documentación y la literatura referente al tema, con el propósito de determinar las tendencias de la gestión presupuestaria de la seguridad vial en países de América Latina y en Cuba.

El análisis-síntesis para realizar un análisis de la situación que presenta el financiamiento de la seguridad vial y estudiar por separado cada aspecto de este problema.

Las entrevistas para constatar el estado en que se encuentra el proceso de captación y el uso del presupuesto en actividades para la seguridad vial en Cuba.

La revisión documental para profundizar los conocimientos referentes al tema.

El método de expertos para la validación de las propuestas de fuentes de financiamiento para la seguridad vial en el país y demostrar la factibilidad y pertinencia de la investigación.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El financiamiento de la seguridad vial en Iberoamérica

Para analizar las formas de financiamiento de las actividades para la seguridad vial se realizó una valoración de la gestión presupuestaria identificada en los planes nacionales de seguridad vial de 16 países del área iberoamericana. (Argentina, Colombia, Paraguay, Costa Rica, Perú, España, Uruguay, México, Venezuela,

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



Ecuador, Bolivia, República Dominicana, Honduras, Nicaragua, Puerto Rico y Cuba) y se definieron las semejanzas asociadas a las prácticas, tanto en el financiamiento externo como en el interno.

Semejanzas en las fuentes de financiamiento externo

- Préstamos que otorgan el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Continental.
- La colaboración económica que brinda la AEC (Asociación Española de la Carretera) para los países de América Latina.
- Préstamos e inversiones que realiza el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF).

Semejanzas en las fuentes de financiamiento interno

- Fondos recaudados por las infracciones del tránsito que son depositados directamente en las cuentas bancarias de las instituciones gubernamentales encargadas de administrar y dirigir las actividades que se realizan a nivel nacional para la seguridad vial.
- Inversiones que realiza cada país del presupuesto de la Administración del Estado para erradicar las defunciones por accidentes de tránsito.
- Otra fuente de financiamiento común para los países latinos son las multas o infracciones del tránsito y los fondos provenientes del cobro de peajes.
- En varios países los Programas Nacionales de seguridad vial son financiados por el presupuesto del estado. Se destinan partidas de gastos para el mejoramiento de las vías y del transporte, para la señalización y actividades relacionadas con la dirección de tránsito, con la educación y divulgación de acciones comunicativas y la prevención para la seguridad vial.

Badré (2015) considera que, para lograr avances significativos, los gobiernos deben comprometerse a dar prioridad a la seguridad vial y comenzar a pensar de manera creativa en diversos modos de incrementar el financiamiento interno. Los países de ingresos altos y que muestran desempeños satisfactorios en cuanto a la seguridad vial, emplean mecanismos de financiamiento específicos (como impuestos a 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

combustibles, gravámenes a los seguros, multas por incumplimiento de normas viales y gastos generales de capital en grandes obras), para garantizar el mantenimiento de los caminos y asegurar que los organismos pertinentes tengan los recursos necesarios para reducir el número de muertes.

La gestión presupuestaria de la seguridad vial en Cuba

En el país no está diferenciado expresamente en el presupuesto del Estado un financiamiento para la seguridad vial.

En la Disposición especial segunda de la Ley 109 “Código de Seguridad Vial” se establece que: “Los organismos de la Administración Central del Estado y los órganos del Poder Popular vienen obligados a prever, en sus respectivos presupuestos, las sumas correspondientes a la financiación de las actividades de seguridad vial que tengan a su cargo” (Gaceta Oficial (2010, p.42).

La gestión presupuestaria de la seguridad vial se realiza a través de la asignación de partidas del presupuesto nacional fundamentalmente a entidades pertenecientes al Ministerio del Transporte (MITRANS) y al Ministerio del Interior (MININT).

Tal es el caso del Centro Nacional de Vialidad, la Oficina Nacional de Inspección Estatal de Transporte (ONFET), y el Grupo Permanente de trabajo para la seguridad vial que realizan acciones en función de la seguridad vial y su asignación forma parte del presupuesto del MITRANS. Así mismo, las Escuelas de Educación Vial (EEVC) y la Empresa de Revisión Técnica Automotor (ERTA), reciben asignaciones del presupuesto asignado a su Organismo Superior de Dirección Empresarial (OSDE), que es el Grupo Empresarial Automotor (GEA), para la ejecución de actividades que tributan a la seguridad vial.

En el caso del MININT, en su estructura existen varias direcciones en las que su objeto también se enfoca a la seguridad vial y reciben una asignación de su presupuesto, para la realización de sus tareas y estas direcciones son: la Dirección Nacional de Tránsito, el Centro Nacional de Ingeniería del tránsito, la Dirección de licencia de conducción y la de Registro de Vehículos.

Además, en la Ley 109 “Código de seguridad vial” publicada en la Gaceta Oficial de la República de Cuba, se establece que los Consejos de la Administración Provincial

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



(CAP) y los Consejos de la Administración Municipal (CAM), son las autoridades administrativas que tienen la obligación de proteger y mantener en buen estado las vías que le han sido asignadas y, en tal sentido, planifican y reciben en su presupuesto los recursos requeridos para ello. También instituye que las vías de interés específico son responsabilidad de los organismos del Estado y Gobierno, que realizan labores de reparación y mantenimiento de estas vías para el desarrollo de su labor socio-económica (Ministerio del Turismo, Grupo Empresarial de la Industria azucarera (Azcuba) y el Ministerio de la Agricultura), el monto necesario para ello se utiliza de su asignación anual, pues del presupuesto nacional no se les destina un monto específico para estas actividades, por tanto, les corresponde planificarlo como parte de sus inversiones. (Gaceta Oficial, 2010)

Propuesta de fuentes de financiamiento para la seguridad vial

A partir del análisis de la gestión presupuestaria de la seguridad vial, se identifican un conjunto de fuentes de financiamiento que, si se destinan específicamente a esta actividad, se puede contribuir a la creación del esquema de financiamiento para la seguridad vial en el país y un mejor desempeño de la gestión presupuestaria de la seguridad vial. De lo que se trata entonces, es de proponer que algunos de estos recursos que, en la actualidad van directamente al presupuesto del estado, pasen a formar parte del esquema para financiar de forma concreta la seguridad vial del país. Varias de estas propuestas ya están contempladas dentro de las fuentes que van al presupuesto del estado y otras se identifican a partir de las prácticas internacionales y que son factibles de aplicarlas en el contexto cubano. Esto conllevaría a cambios en el sistema de planificación y control de las partidas del presupuesto y, de esta forma, se estarían dando pasos en función de la institucionalización de la seguridad vial en el país, como uno de los requisitos para su efectiva gestión y para la implementación de las acciones contenidas en el Plan Estratégico Nacional de seguridad vial de Cuba.

Dentro de la propuesta de fuentes de financiación se encuentran:

- Los recursos del presupuesto nacional destinados a actividades de la seguridad vial.

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

- Un porciento de las multas por violaciones del tránsito y del cobro de peajes.
- La ejecución de proyectos de desarrollo local cuyos fondos provengan de fuentes nacionales o internacionales y que tributen al desarrollo de la seguridad vial en la provincia o el país.

Otras propuestas serían destinar al esquema de financiamiento de la seguridad vial:

- Cobro de un impuesto adicional al poseedor de más de un vehículo.
- Cobro de un impuesto adicional por el consumo de bebidas embriagantes.
- Cobro por contaminación auditiva (motores ruidosos, uso de bocinas, equipos de sonido de gran poder).
- Cobro por contaminación ambiental (por no atender adecuadamente las emisiones de gases de los vehículos).
- Destinación del recaudo por concepto de multas por infracciones de tránsito como es el hecho de conducir y realizar a la vez otras acciones (comunicarse por celular o realizar cualquier operación que distraiga la atención), a financiar la seguridad vial.
- Cobro de una multa adicional a la prevista en la Ley 109 al responsable de un accidente de tránsito que involucre víctimas, la cual se tasaría de acuerdo a la gravedad del accidente de tránsito.

Para la validación de las fuentes de financiamiento propuestas, se utilizó por el método de expertos, metodología para la selección de los expertos y calcular el nivel de competencia. Para buscar la concordancia entre los expertos, se aplicó el coeficiente de concordancia de Kendall, que arrojó que el juicio de los expertos fue consistente lo que demuestra que las fuentes de financiamiento propuestas pueden contribuir a la gestión presupuestaria de la seguridad vial y son factibles de aplicar, por lo que el criterio emitido por los expertos ante la propuesta permite corroborar su validez.

Esta investigación responde a la consecución de una acción contenida en la línea estratégica “Institucionalización” del Plan Estratégico nacional de seguridad vial de Cuba 2018-2031, que se refiere a la realización de un estudio de las fuentes 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

financiamiento de la seguridad vial en el mundo que permita adecuarlas al contexto cubano, posibilitar entradas de financiamiento al Presupuesto del Estado y lograr el esquema de financiamiento de la seguridad vial en el país. De esta forma, constituye una de las vías para contribuir al cumplimiento de las metas relacionadas con la seguridad vial en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 para la reducción de las muertes por accidentes y la mejora de la seguridad vial, los sistemas de transporte y la movilidad de los usuarios más vulnerables en las vías, en los que tiene una clara incidencia la financiación que se destine a las actividades que se requieren desarrollar para lograr estas metas y de la necesaria identificación y uso adecuado de las fuentes de financiamiento y de los recursos financieros. Asamblea General de las Naciones Unidas (AGNU, 2015 y 2020).

CONCLUSIONES

Con el análisis de las fuentes de financiamiento de la seguridad vial en la región iberoamericana se identificaron las principales semejanzas en ese proceso, lo que permite adecuar al contexto cubano las fuentes que posibiliten entradas de financiamiento al presupuesto del estado para la mejora de la seguridad vial en Cuba.

Se validó por el método de expertos la propuesta de fuentes de financiamiento de la seguridad vial, lo que permite afirmar su factibilidad, que es aplicable y que sus resultados se proyecten en beneficio de la gestión presupuestaria de la seguridad vial en el país.

Se requiere avanzar en la institucionalización de la seguridad vial. Un aspecto esencial es su financiación para lograr una efectiva gestión presupuestaria de la seguridad vial. En la medida que se inviertan más recursos en la seguridad vial, se contribuirá a la disminución de los accidentes de tránsito y sus efectos en la sociedad y la economía.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asamblea General de las Naciones Unidas. (AGNU). (2015). *Resolución A/RES/70/1 Transformando nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. 70. Asamblea General de las Naciones Unidas. Naciones Unidas. New York.

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

- Estados Unidos. <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (AGNU). (2020). *Resolución A/RES/74/299 Mejoramiento de la seguridad vial en el mundo*. 74. Asamblea General de las Naciones Unidas. Naciones Unidas. New York. Estados Unidos. <https://www.un.org/es/ga/74/resolutions.shtml>
- Badré, B. (3 de diciembre 2015). La seguridad vial es una cuestión de equidad para los pobres. World Bank Group. Voces. <https://blogs.worldbank.org/es/voices/la-seguridad-vial-es-una-cuestión-de-equidad-para-los-pobres>
- Cabrera G. y Velázquez N. (2015). La década de acción en seguridad vial en Medellín, Colombia. *Revista de Salud Pública*. 17(1),140-150. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/revsaludpublica/article/view/51304>
- Espinosa A. et al., (2016). Epidemiología de incidentes viales en Medellín, Colombia, 2010-2015. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, 35(1):7-15. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/fnsp/article/view/23278>
- Gaceta Oficial de la República de Cuba. (2010). *Ley 109. "Código de seguridad vial"*. Gaceta Oficial N. 40 Ordinaria de 17 de septiembre de 2010, República de Cuba. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/ley-109-de-2010--de-asamblea-nacional-del-poder-popular>
- Gaceta Oficial de la República de Cuba. (2019). *Ley 130 "Del Presupuesto del Estado para el año 2020"*. Gaceta Oficial N. 4 Extraordinaria de 20 de diciembre de 2019, República de Cuba. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/ley-130-de-2019-de-asamblea-nacional-del-poder-popular>
- Instituto de Seguridad y Educación Vial (ISEV). (2004). *Bases de implementación de Programas de Institucionalización de la Seguridad Vial en países latinoamericanos*. Buenos Aires, Argentina. <http://www.isev.com.ar/uploads/BasesDeImplementacionDeProgramasDeInstitucionalizacionSV.pdf>
- Leyva, B. (2016). *Análisis de la ejecución del presupuesto en la Unidad Policlínico "Rolando Monterrey Caballero"*. (Tesis de Grado). Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa "Dr. Antonio Núñez Rodríguez". Holguín, Cuba. <http://www.ninive.ismm.edu.cu/handle/123456789/2374>
- Mateo, J.E y Bolaños, M. (2017). Instructivo sobre el Presupuesto del Estado en Cuba. *Revista Cubana de Finanzas y Precios* 2017. 1(3). 7-18. http://www.mfp.gob.cu/revista_mfp/index.php/RCFP/article/view/34
- Observatorio Iberoamericano de seguridad vial (OISEVI). (2013). *Valoración del estado de situación iberoamericana sobre la gestión de la seguridad vial. "Hacia un modelo de gestión exitoso"*. Buenos Aires, Argentina. <http://www.oisevi.ar>

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.co/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2011). *Plan Mundial para el Decenio de Acción para la Seguridad Vial 2011-2020*. Ginebra. Suiza. http://www.who.int/roadsafety/decade_of_action
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2015). *Informe sobre la situación mundial de la seguridad vial*. Ginebra. Suiza. WHO/NMH/NVI/15.6. http://www.who.int/violence_injury_prevention/road_traffic/es
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2018). *Informe global de situación de la seguridad vial 2018*. Ginebra, Suiza. https://www.who.int/violence_injury_prevention/road_safety_status/2018
- Sosa, T. (2017). *Propuesta de estructura para la administración de la seguridad vial en Cuba*. Ponencia presentada en VI Encuentro Académico de seguridad vial. Universidad Agraria de La Habana (UALH), Mayabeque, Cuba.
- Sosa, T. (2019). *Propuestas para el financiamiento de la seguridad vial en Cuba*. Ponencia presentada en V. Conferencia Científico Internacional Yayabociencia 2019, Universidad de Sancti Spíritus (Uniss), Sancti Spíritus, Cuba.
- Torres, I. y Morales, M. (2018). La tributación y el gasto público a nivel local. *Revista Cubana de Finanzas y Precios* 2018. 2(3). 12-29. https://www.mfp.gob.cu/revista_mfp/index.php/RCFP/article/view/03
- Umansky, I. et al., (2003). *Administración Financiera del Estado Cubano*. Centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguros (CECOFIS). La Habana, Cuba
- Villaverde, D. (2017). *Diagnóstico de la gestión de la seguridad vial en la provincia de Villa Clara*. (Tesis de Grado). Universidad Central de las Villas (UCLV). Villa Clara, Cuba. <https://www.dspace.uclv.edu.cu/handle/123456789/8677>



Fecha de presentación: 22/04/2021 Fecha de aceptación: 13/12/2021 Fecha de publicación: 21/01/2022

¿Cómo citar este artículo?

Carbonel Duménigo A., Ramírez Pérez Y. y Hernández Núñez G.S. (septiembre-diciembre2021). Propuesta del sistema de preparación y superación de los cuadros y sus reservas en la provincia Sancti Spíritus. *Revista Márgenes*, 10(1), 137-154. Recuperado de <https://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes/workflow/index/1287/5>

TÍTULO: PROPUESTA DEL SISTEMA DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE CUADROS Y RESERVAS EN SANCTI SPÍRITUS

TITLE: PROPOSAL OF THE SYSTEM FOR PREPARING AND OVERCOMING THE MANAGERS AND THEIR RESERVES IN SANCTI SPÍRITUS

Autores: Dr. C Alejandro Carbonell-Duménigo¹, Yamirka Ramírez-Pérez², Guillermo Santiago Hernández-Núñez³

¹ Doctor en Ciencias Técnicas. Profesor Titular. Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, Centro de Estudios de Técnicas Avanzadas de Dirección (CETAD), Sancti Spíritus, Cuba. Correo electrónico: alejandroc@uniss.edu.cu ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6758-829X>

² Dirección Provincial de Cuadros de Sancti Spíritus, Cuba. Correo electrónico: yamirka@ssp.co.cu ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3525-1374>

³ Gobierno Municipal de Sancti Spíritus, Cuba. Correo electrónico: bconsumo@ppm.ssp.co.cu ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9495-7190>

RESUMEN

El presente artículo se realizó con el objetivo de perfeccionar la preparación de los cuadros y reservas en la provincia Sancti Spíritus. Primeramente, se diagnosticó la situación actual, lo que permitió identificar las principales insuficiencias relacionadas con la preparación de cuadros y reservas. Posteriormente, se propone un sistema de preparación de cuadros y reservas para la provincia que integra la estrategia provincial de preparación y superación de cuadros y reservas; la identificación de los perfiles de competencia para el cargo; el diagnóstico de necesidades de aprendizaje individual; el plan de capacitación y desarrollo individual; la evaluación del impacto de la capacitación y la evaluación del desempeño de los cuadros y reservas, así como las herramientas para implementarlo.

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 artículo se realizó con el objetivo de perfeccionar la preparación de los cuadros y reservas en la provincia Sancti Spíritus, para ello se centró en diseñar un sistema para esta preparación de cuadros y sus reservas en dicha provincia.

Palabras clave: capacitación de directivos; competencias directivas; impacto de la capacitación.

ABSTRACT

The present investigation was carried out with the objective of perfecting the preparation of the managers and reserves in the Sancti Spíritus province. First, the current situation was diagnosed, which made it possible to identify the main shortcomings related to the preparation of managers and reserves. Subsequently, a system for preparing managers and reserves is proposed for the province that integrates the provincial strategy for the preparation and overcoming of managers and reserves; the identification of the profiles of competence for the position; the diagnosis of individual learning needs; the individual training and development plan; the evaluation of the impact of the training and the evaluation of the performance of the managers and reserves, as well as the tools to implement it.

Keywords: managerial training; managerial competencies; impact of training.

INTRODUCCIÓN

Desde los primeros años del triunfo revolucionario fue necesario emprender la selección, preparación y designación acelerada de miles de cuadros para todos los sectores, aunque la mayoría carecía de experiencia de dirección y muchas veces hasta de la preparación técnica básica. En estos primeros años se crea el Instituto Superior de Dirección de la Economía (ISDE) y actualmente se fortalece por la creación de la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno (ESCEG).

En la inauguración de la ESCEG, El Presidente y Primer Secretario del Partido Comunista de Cuba, expresó que la formación de cuadros con calidad, pertinencia y rigor científico constituye una actividad estratégica, necesaria, impostergable y decisiva para enfrentar con eficiencia los procesos de implementación y desarrollo de los lineamientos del VI congreso del partido en las distintas entidades cubanas (Díaz Canel, 2011). Posteriormente los lineamientos del VII congreso del partido 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

refieren a perfeccionar el sistema de trabajo con los cuadros del estado y del gobierno, incluida su base reglamentaria; consolidándose así las orientaciones emanadas desde el primer congreso del partido.

Para garantizar el éxito en la implementación de los lineamientos es imprescindible romper la colosal barrera psicológica que resulta de una mentalidad arraigada en hábitos y conceptos del pasado. A ello ha contribuido el sistema de preparación y recalificación que se desarrolla en la ESCEG, y en las escuelas ramales y del partido seleccionadas en las provincias con el concurso de las universidades.

La capacitación de directivos se dirige a través de la implantación de la estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del estado y del gobierno y sus reservas (Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 2010).

La evaluación del impacto de la preparación y superación, valorando su efecto en el cuadro y sus reservas, a partir del resultado de su trabajo y el cumplimiento de las funciones del cargo que ocupa, es una de las exigencias de la estrategia nacional y requiere que el mayor porcentaje posible de directivos con cargos decisorios cursen los diplomados, que se realice la evaluación del desempeño en función del aprovechamiento de la capacitación que reciben y que se introduzcan los cambios requeridos en los ámbitos de actuación de los directivos capacitados en relación con la implementación de los lineamientos.

A pesar de los avances, aún existen deficiencias en la capacitación de directivos, se realiza sin un diagnóstico de necesidades, falta conocimiento sobre los requisitos vinculados a la capacitación, existe una incorrecta elaboración de la documentación exigida, se realizan escasos ejercicios con la reserva en el desempeño del cargo, se manifiesta poca sensibilización de los trabajadores y directivos de las ventajas de la evaluación del impacto y escasa integración al proceso de capacitación.

Por tanto, el objetivo de la investigación consistió en: diseñar el sistema de preparación de los cuadros y sus reservas en la provincia de Sancti Spíritus.

DESARROLLO

Desde la valoración de Salgado et al., (2017), hoy más que nunca la capacitación de los cuadros y directivos es una actividad clave para la supervivencia de las

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

empresas y su adaptabilidad al entorno y a los cambios que se están produciendo; es la ventaja competitiva básica de las organizaciones, a partir de que el capital humano posee la capacidad de transformar al resto de los recursos de la organización. Este proceso no debe realizarse de forma aleatoria, ya que crearía desconcierto y desorganización; de ahí, la necesidad de que sea planificada, organizada y controlada en función del logro de los resultados esperados.

Mohamed y Mustafá (2018) señalan que por medio de la capacitación se busca incrementar o mejorar las habilidades técnicas o sociales de los trabajadores, aumentar su desempeño, y como lo afirma Young y Nam (2018) tiene efectos positivos en el compromiso, la productividad y la satisfacción laboral del capital humano. Sin embargo, esta debe ser evaluada revisando las percepciones de los capacitados, la aplicación de lo aprendido y el impacto que ha tenido en el desempeño de los empleados (Kooij y Boon, 2018).

Actualmente la superación de los cuadros se concibe en Cuba como un proceso de innovación con énfasis en la aplicación en la práctica de los conocimientos y las actitudes requeridas para el cambio, en diversos ámbitos con la consecución de impactos y su divulgación, mediante la efectiva actualización del modelo económico y social, enfrentando barreras y riesgos internos y externos, y a la vez en un proceso de innovación de paradigmas por el cambio de mentalidad para la construcción del socialismo próspero y sostenible (Delgado, 2017).

La estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros y reservas en Cuba fue aprobada por acuerdo del Consejo de Estado en el año 2010. La misma tiene como finalidad el aprendizaje, mediante la formación de los cuadros, bajo el principio de una sólida educación político-ideológica, en administración dirección y técnico-profesional; la actualización continua de los conocimientos y habilidades durante su vida profesional, lo que contribuye, de forma sistemática, a la elevación de la eficiencia y la calidad en el cumplimiento de sus funciones y al desarrollo de una cultura general superior.

Los contenidos de la estrategia son:

1. Preparación político-ideológica.

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. Preparación en defensa nacional y territorial y en defensa civil.
3. Preparación en administración-dirección: incluye la preparación en: dirección, económica, jurídica y en el uso de la información.
4. Preparación técnico-profesional.

Los principios que rigen la preparación y superación de los cuadros del estado y del gobierno y sus reservas son:

1. La preparación y superación de los cuadros y sus reservas se realiza acorde a la política del partido comunista de Cuba, del estado y del gobierno. Se aplica a todos los sectores y niveles del país.
2. Los cuadros se forman en un proceso continuo que se inicia durante el ejercicio de su profesión, con la identificación de sus potencialidades y capacidades para el liderazgo, a partir de lo cual se elabora su plan de desarrollo como reserva y transita de forma escalonada.
3. La preparación y superación de los cuadros y sus reservas está en correspondencia con la planificación del país a largo plazo.
4. Combina la preparación teórica y práctica y articula armónicamente todos los componentes de su contenido, con el consecuente enfoque político-ideológico.
5. Se diseña en correspondencia con el perfil del cargo que ocupa o para el cual se prepara el cuadro, a partir del resultado de su evaluación y de la determinación de las necesidades de aprendizaje.
6. Se adecua a las condiciones generales y particulares de cada nivel y se irá modificando atendiendo a las transformaciones que se produzcan y a las necesidades del cuadro y sus reservas.
7. Se basa en la responsabilidad y el compromiso del cuadro y sus reservas con su superación, potenciando su autopreparación.
8. El jefe de cada nivel de dirección es el máximo responsable del desarrollo de la estrategia.

Se responsabiliza a los órganos de cuadros con la elaboración del plan de preparación y superación. Se establece además que la preparación y superación de los cuadros y sus reservas, se concreta en el plan de desarrollo individual de cada

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

cuadro y sus reservas, elaborado a partir del plan de la entidad, las necesidades de aprendizaje y el resultado de su evaluación.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se realizó de conjunto con la dirección provincial de cuadros del consejo de la administración provincial de Sancti Spíritus.

Se empleó el método de análisis de documentos, con el objetivo de establecer un diagnóstico de la preparación y superación de cuadros y reservas. Se identificaron los instrumentos aplicados para la determinación de las necesidades de aprendizaje y sus deficiencias. Se revisaron las estrategias de preparación de cuadros de los últimos 15 años y los planes de preparación anuales, identificándose sus estructuras y contenidos definidos, así como su adecuación a lo establecido en la estrategia nacional. Se verificó la no existencia de herramientas para la evaluación del impacto de la capacitación.

Las técnicas aplicadas fueron la tormenta de ideas con directivos para identificar las insuficiencias en cuanto a la preparación de los cuadros y sus reservas, así como el análisis DAFO, una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas y su situación externa en una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en inglés SWOT (DAFO) para identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del proceso de capacitación y el diagrama de Ishikawa para determinar las principales causas que están provocando la insuficiente preparación de los cuadros y sus reservas. Los resultados de la aplicación de estas herramientas se muestran a continuación.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En tormenta de ideas con directivos se identificaron un conjunto de insuficiencias en cuanto a la preparación de los cuadros y sus reservas, presentes en mayor o menor medida en los diferentes niveles, las cuales se relacionan a continuación:

1. No se ve aún con enfoque de sistema.
2. La planificación de la preparación y superación de los cuadros y reservas tiene un horizonte generalmente anual, se centra en individuos, en tanto falta una

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

proyección estratégica, en correspondencia con la estrategia de desarrollo de la organización, sus resultados esperados y alineación de estos en los colectivos de dirección.

3. A pesar de ser una exigencia de la estrategia nacional la determinación de los perfiles de competencia para el cargo, esto no se ha trabajado en la provincia con suficiente profundidad, no obstante, a haberse realizado varios talleres al respecto.
4. Se realizan diagnósticos de necesidades de aprendizaje, pero luego los planes de capacitación y desarrollo individual de los cuadros y reservas son muy generales y no se personalizan las acciones de capacitación.
5. Son escasas las evaluaciones del impacto de la capacitación.
6. No se trabajan todas las formas organizativas de superación y la autopreparación prácticamente no se contempla como alternativa y existen limitaciones en la actualización de los entrenadores presentes en las entidades de subordinación local y nacional, así como en los municipios.
7. Hay insuficiencias en la comprensión de los cuadros sobre la necesidad e importancia de la preparación y superación, y en la preparación de los órganos de cuadros para diseñarla. Esta no siempre es considerada una inversión.
8. En la ejecución de la preparación priman las acciones escolarizadas, en particular cursos, fuera del puesto de trabajo; en parte de los casos, con predominio de métodos reproductivos.
9. No se aprovechan las potencialidades de las universidades, centros universitarios municipales, filiales de las escuelas ramales y centros de capacitación en el territorio, para la preparación y superación de los cuadros y reservas que les competen, así como satisfacer necesidades del desarrollo local.

El análisis DAFO desarrollado en la dirección provincial de cuadros del Consejo de la Administración Provincial de Sancti Spíritus arrojó los resultados que se muestran a continuación.

Fortalezas

1. Alto grado de compromiso de los cuadros con 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

2. Existencia del órgano de cuadros como instrumento asesor y metodológico
3. La plantilla de cargos de cuadros está cubierta al 99.6%; son mujeres el 52%.
4. El 75% de los cuadros son universitarios.
5. Está implementado el sistema de trabajo con los cuadros y sus reservas.

Debilidades

1. Falta de preparación de los especialistas que atienden el tema cuadros.
2. Existen cargos vacantes.
3. Existen cargos sin reserva.
4. Falta de objetividad en la selección de la reserva.
5. Insuficiente preparación de los cuadros y sus reservas antes de asumir el cargo.

Amenazas

1. La crisis económica que afecta a la sociedad cubana.
2. Pérdida de credibilidad en los cuadros.
3. Rechazo de profesionales con óptimas condiciones a ocupar cargos de cuadros.
4. Éxodo de cuadros y profesionales a sectores más favorecidos.
5. Obsolescencia tecnológica.

Oportunidades

1. La implementación de los diplomados en administración pública y dirección y gestión empresarial como parte del sistema de preparación a los cuadros y sus reservas.
2. En la primera conferencia nacional del PCC, se dedican 11 objetivos a la política de cuadros.
3. El apoyo del Ministerio de Educación Superior (MES) en la provincia.
4. La intención del país de actualizar los documentos rectores del tema cuadros.
5. Diversos espacios para la preparación individual.

El diagrama de Ishikawa se desarrolló para determinar las principales causas que están provocando la insuficiente preparación de los cuadros y sus reservas en el territorio (Figura 1).



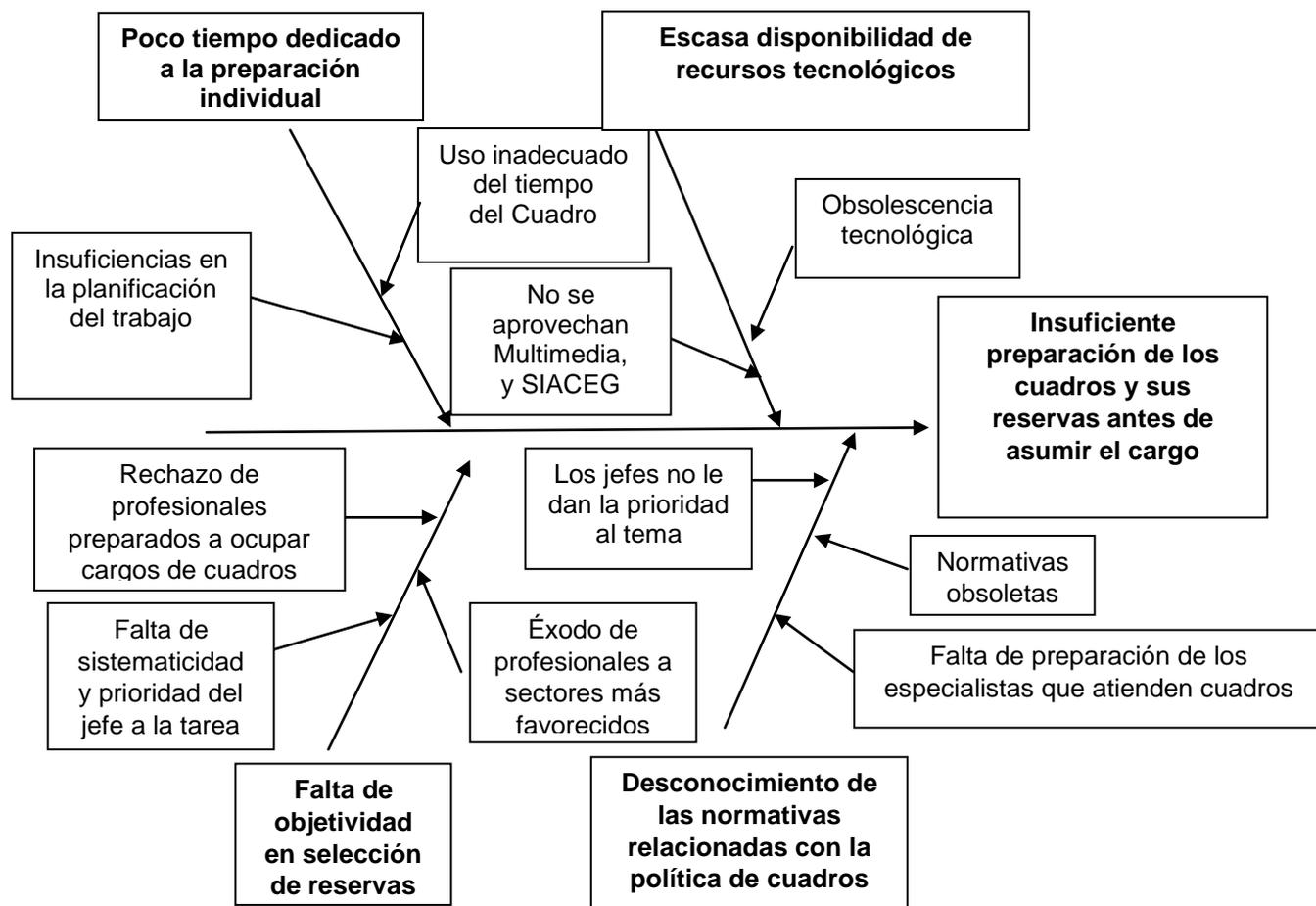


Figura 1. Diagrama de Ishikawa

Fuente: elaboración propia

Se identificaron un conjunto de factores claves necesarios para lograr el éxito en el trabajo con los cuadros y reservas de la provincia. Estos son los siguientes:

- Aplicar correctamente la política de cuadros en todos los municipios y entidades de la subordinación local.
- Lograr una objetiva selección de cuadros y reservas en el territorio.
- Implementar y aplicar el sistema de preparación de los cuadros y sus reservas en todos los niveles, según corresponda.
- Lograr con la preparación integral mayor agilidad y creatividad de los cuadros en la toma de decisiones.
- Mantener la estabilidad de los cuadros en los cargos.

- Cumplir los preceptos del Código de Ética de los cuadros.
- Priorizar el control y ayuda de los cuadros a la base.
- Fortalecer el vínculo con la universidad para cubrir las necesidades de capacitación de los cuadros y reservas de la provincia.

El sistema propuesto para la preparación de los cuadros y sus reservas en la provincia de Sancti Spíritus contiene 6 módulos que se relacionan a continuación:

1. Estrategia provincial de preparación y superación de cuadros y reservas.
2. Identificación de los perfiles de competencia para el cargo.
3. Diagnóstico de necesidades de aprendizaje individual de los cuadros y reservas.
4. Plan de capacitación y desarrollo individual de los cuadros y reservas.
5. Evaluación del impacto de la capacitación.
6. Evaluación del desempeño de los cuadros y reservas.

MÓDULO 1: Estrategia provincial de preparación y superación de cuadros y reservas

El objetivo principal de la estrategia está encaminado a garantizar la preparación político-ideológica de los cuadros y reservas en la provincia, para contribuir a que estos jueguen a cabalidad el papel que les corresponde al frente de sus colectivos en la lucha por la defensa de la Revolución en todos los terrenos. La estrategia provincial se deriva de la estrategia nacional y asume las orientaciones de la misma. Los elementos que componen la estrategia propuesta son los siguientes:

1. Misión
2. Principios
3. Exigencias
4. Contenidos
5. Instituciones
6. Formas organizativas
7. Ejecución de la estrategia
8. Segmentos priorizados
9. Visión
10. Áreas de resultados clave

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



11. Objetivos estratégicos

12. Criterios de medida

MÓDULO 2: Identificación de los perfiles de competencia para el cargo

Para la identificación de los perfiles de competencia para el cargo se propone una metodología que consta de los pasos siguientes:

1. Seminario provincial

Esta actividad se desarrolla anualmente, es lo que garantiza que el procedimiento sea de perfeccionamiento continuo y pueda tener en cuenta: deficiencias anteriores, cambios, modificaciones o nuevas orientaciones recibidas.

2. Reunión de los consejos de dirección de las entidades del territorio.

3. Análisis de las influencias de las competencias distintivas de la organización sobre las directivas.

4. Definir los perfiles de competencias de cada cargo.

5. Identificar las competencias directivas existentes.

6. Determinar las brechas entre los perfiles de competencias directivas y las competencias existentes en los directivos.

7. Reunión del consejo de dirección de la entidad.

El comité de competencias y el directivo de cuadros elaboran el informe final del desarrollo o balance del proceso, el cual se circula a los miembros del consejo junto con:

- Perfiles de competencias directivas de todos los cargos de la entidad.
- Competencias existentes en cada directivo.
- Necesidades individuales de desarrollo de competencias directivas.
- Plan de superación o preparación en competencias directivas del centro.

MÓDULO 3: Diagnóstico de necesidades de aprendizaje individual de los cuadros y reservas

Para el diagnóstico de necesidades de aprendizaje individual de los cuadros y reservas se propone un instrumento que considera las necesidades en cuanto a los



contenidos definidos y las temáticas dentro de estos, así como las formas organizativas para recibir la capacitación.

MÓDULO 4: Plan de capacitación y desarrollo individual de los cuadros y reservas

Para elaborar el plan de capacitación se propone el modelo que se muestra a en la Tabla 1.

Tabla 1: Modelo para el plan de capacitación y desarrollo individual de los cuadros y reservas

Contenidos	Forma de Preparación	Participantes	Imparten	Fecha
Preparación Político-Ideológica				
Preparación en Defensa Nacional y Territorial y en Defensa Civil				
Preparación en Dirección				
Preparación Económica				
Preparación Jurídica				
Preparación en el uso de la información				
Preparación Técnico-Profesional				

Fuente: elaboración propia

MÓDULO 5: Evaluación del impacto de la capacitación

Se propone el procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación de Esquivel (2014), en lo adelante (EIC).

Los usuarios del procedimiento son: el técnico que trabaja en la sección, departamento o dirección de cuadros y el capacitador de las empresas, consultores e investigadores.

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



El objetivo del procedimiento, con sus etapas de planificación, ejecución y mejora, es evaluar el impacto de la capacitación de los directivos en empresas cubanas en la dimensión individual, organizacional y las relaciones de cooperación.

Para garantizar la calidad del proceso se debe considerar la retroalimentación con el desempeño del evaluado debido a la capacitación recibida, de lo cual se toman decisiones para la mejora continua.

Se desarrolla primeramente la coordinación, sensibilización y preparación de los evaluados y evaluadores. Debe existir un trabajo coordinado entre evaluados y evaluadores. Todos deben estar sensibilizados en la necesidad de evaluar de forma conjunta el aporte del cuadro.

La Escuela Internacional de Comunicación (La EIC) es un Centro Educativo de Alta Especialización donde desarrollamos una amplia gama de programas formativos. La EIC tiene como principios los siguientes:

1. La evaluación es personalizada. El impacto de la capacitación se refleja en cada uno de los directivos en diferentes formas, para cada capacitado el impacto tiene diversas manifestaciones y valores, tanto en el individuo, la organización, y en las relaciones de cooperación que se establecen con el entorno empresarial.
2. La evaluación es sistemática. El período de evaluación es planificado. La evaluación se realiza con determinada frecuencia para evaluar en el tiempo las transformaciones que ocurran derivadas de la capacitación.
3. La evaluación posee carácter integrador. La EIC está integrada al proceso de capacitación, evalúa cada una de sus etapas y forma parte de ese proceso.

Las premisas para aplicar el procedimiento son:

1. La EIC requiere de información veraz. Cada evaluador y evaluado brinda información precisa y consciente para la EIC, requiere un trabajo coordinado entre el órgano de cuadro, el jefe del directivo, sus subordinados, además de la preparación del evaluador y los evaluados.
2. La EIC se soporta en un proceso de capacitación. La EIC requiere la realización de las actividades que contiene el proceso de capacitación, relacionadas con las



metas establecidas en el país, la organización y su contribución a la solución de los problemas.

El proceso de capacitación contiene las etapas de planificación, la ejecución, mejora y evaluación de su impacto. El procedimiento para la EIC está integrado a ese proceso con las etapas de planificación, ejecución y mejora, donde el control es considerado como una parte de la etapa de mejora del procedimiento para la EIC, como se puede apreciar en la Figura 2.

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

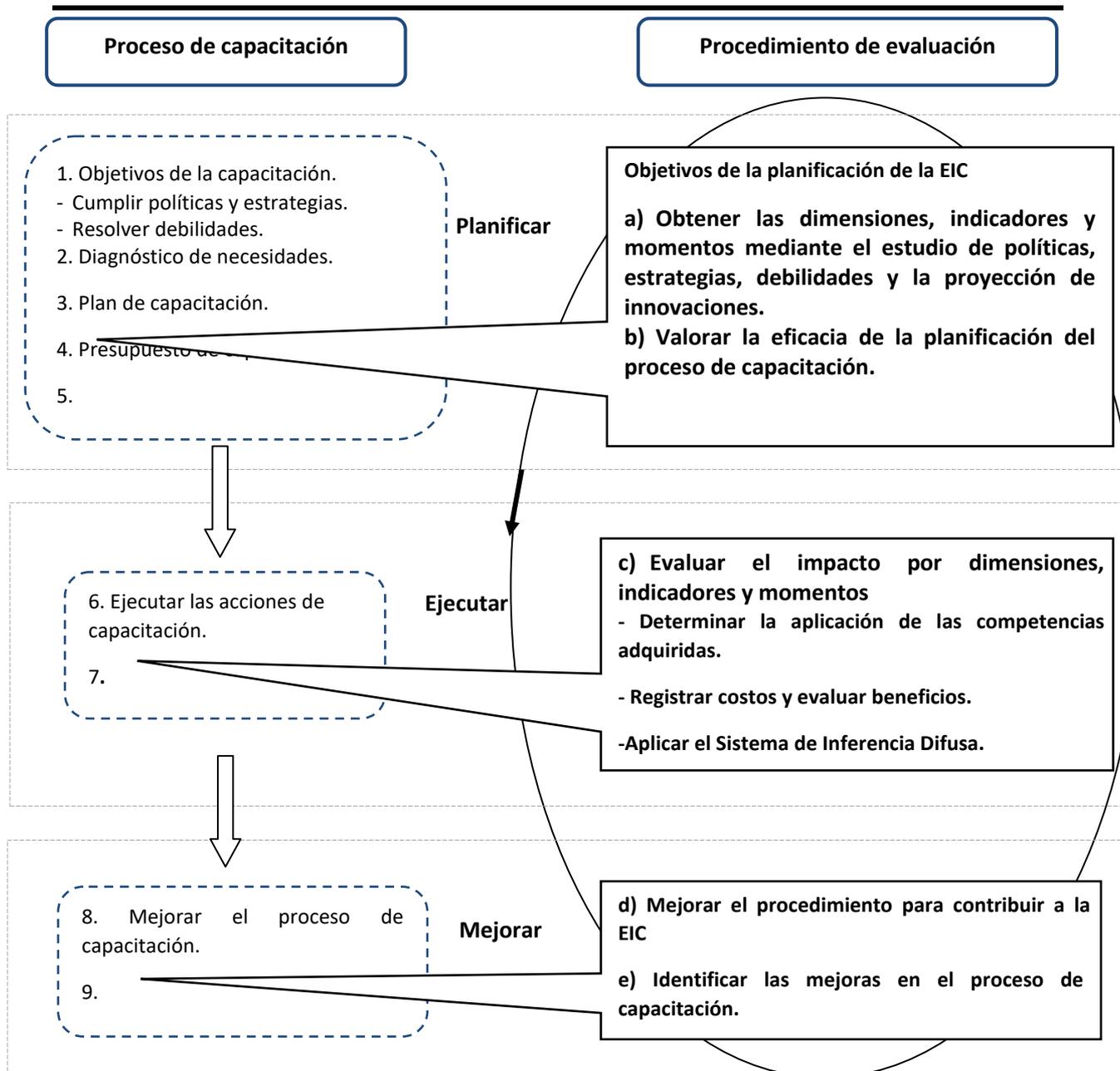


Figura 2. Procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación

Fuente: Esquivel (2014)

MÓDULO 6: Evaluación del desempeño de los cuadros y reservas

Para la evaluación del desempeño de los cuadros y reservas se propone utilizar la metodología establecida por la dirección de cuadros del **Comité Ejecutivo** del Consejo de Ministros. Esta metodología incluye los certificados de evaluación parcial

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



e integral del cuadro, así como el anexo docente para los cuadros del sector de educación (Dirección de Cuadros del Estado y del Gobierno (DCEG), 2015).

CONCLUSIONES

La preparación de los cuadros y sus reservas es una tarea priorizada desde el triunfo de la revolución cubana, por ello es parte integrante del sistema de trabajo con los cuadros del estado y del gobierno. Es el medio para proveer y desarrollar los conocimientos, habilidades, destrezas y valores que deben poseer los directivos cubanos.

El diagnóstico aplicado permitió identificar las principales insuficiencias relacionadas con la preparación de cuadros y reservas, demostrando la necesidad de diseñar un sistema que integre toda la actividad.

El sistema propuesto es un instrumento útil y necesario para alcanzar resultados superiores en la preparación de los cuadros y reservas al integrar la estrategia provincial de preparación y superación de cuadros y reservas; la identificación de los perfiles de competencia para el cargo; el diagnóstico de necesidades de aprendizaje individual; el plan de capacitación y desarrollo individual; la evaluación del impacto de la capacitación y la evaluación del desempeño de los cuadros y reservas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. (22 de julio de 2010.). *Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas*. Acuerdo del Consejo de Estado de Cuba. file:///C:/Users/Carlos/AppData/Local/Temp/sistema_de_trabajo_con_los_cuadros_del_estado_22.pdf

Delgado, M. (2017). Valoración del impacto de la superación de los cuadros en Administración Pública y empresarial en Cuba. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*. 1(1), 3-16.

Díaz Canel, M. (2011, 18 de octubre). Inauguración Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno con la presencia de José Ramón Machado Ventura. *Juventud Rebelde*. <https://www.juventudrebelde.cu/cuba/2011-10-18/mision-estrategica-impostergable>

Dirección de Cuadros del Estado y del Gobierno (2015, mayo). *Metodología sobre el modelo "Certificado de evaluación del cuadro"*. Consejo de Ministros de Cuba. Editora Política. file:///C:/Users/Carlos/AppData/Local/Temp/sistema_de_trabajo_con_los_cuadros_del_estado_22.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/)



[os_del_estado_22-1.pdf](#)

Esquivel, R. (2014). *Procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación de directivos en empresas cubanas*. (Tesis de Doctorado). Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Villa Clara, Cuba.

Kooij, D. & Boon, C. (2018). Perceptions of HR practices, person–organization fit, and affective commitment: The moderating role of career stage. *Human Resource management journal*, 28(1), 61-75.

Mohamed, F. & Mustafa, M. (2018). The Effect of Training and Development towards Employee Performance: A Case Study in Proton Tanjung Malim. *Global Business and Management Research. An International Journal*, 10(3), 777-781.

Salgado, M. et al., (2017). Niveles para la capacitación en una organización. *Ingeniería Industrial*, XXXVIII(2).

Young, S. & Nam, J. (2018). Effects of training and development on employee outcomes and firm innovative performance: Moderating roles of voluntary participation and evaluation. *Human resource management*, 57(6), 1339-1353.



Fecha de presentación: 05/02/2021 Fecha de aceptación: 26/11/2021 Fecha de publicación: 21/01/2022

¿Cómo citar este artículo?

Hernández García, J. M., Giró Letourneaut, D., Pérez Rodríguez Y., Páez Pérez, A. y Rodríguez Díaz, J. A. (enero-abril, 2022). Valorización del residual líquido del yogurt de soya. Revista *Márgenes*, 10(1), 155-174. Recuperado de <https://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes/workflow/index/1287/5>

TÍTULO: VALORIZACIÓN DEL RESIDUAL LÍQUIDO DEL YOGURT DE SOYA

TITLE: VALORIZATION OF THE LIQUID WASTE OF SOY YOGURT

Autores: Dr. C Juan Emilio Hernández-García¹, Ing. Dayana Giró-Letourneaut², Ing. Yulen Pérez-Rodríguez³, Ing. Ailén Páez-Pérez⁴, José Antonio Rodríguez-Díaz⁵

¹ Doctor en Medicina Veterinaria. Doctor en Ciencias Veterinarias. Profesor Titular. Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, Facultad de Ciencias Agropecuarias, Departamento de Medicina Veterinaria, Sancti Spíritus, Cuba. Correo electrónico: juanemilio@uniss.edu.cu ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7471-0561>

² Ingeniera en Agrónoma. Profesora instructora. Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, Facultad de Ciencias Agropecuarias, Departamento de Agronomía, Sancti Spíritus, Cuba. Correo electrónico: dayanagiro@uniss.edu.cu ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9890-788X>

³ Ingeniero Mecánico. Unidad Empresarial de Base Pasteurizadora. Empresa Láctea “Río Zaza”, Sancti Spíritus, Cuba. Correo electrónico: mantenimiento@riozaza.aliment.cu

⁴ Ingeniera Química. Unidad Empresarial de Base Pasteurizadora. Empresa Láctea “Río Zaza”, Sancti Spíritus, Cuba. Correo electrónico: mantenimiento@riozaza.aliment.cu

⁵ Médico Veterinario. Especialista del Laboratorio de Referencia para Investigaciones y Salud Apícola (LARISA), Sancti Spíritus, Cuba. Correo electrónico: diagnostico@larisa.ulcesa.minag.gob.cu ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6451-5627>

* El artículo se deriva del proyecto de investigación Utilización de fermentados de residuos de la industria láctea en la alimentación animal.

RESUMEN

La soya (*Glycine max*) es uno de los granos más cultivados a nivel mundial por su valor nutritivo y diversos usos en la alimentación animal y humana. En el proceso tecnológico de la leguminosa (leche de soya, yogurt de soya, aislado de proteína, tofu y otros), se generan diferentes residuos líquidos y sólidos portadores de niveles considerables de macro y micronutrientes; convirtiéndose en un sustrato adecuado para la biotransformación y así evitar la contaminación ambiental con su desecho. Este artículo de revisión tiene como objetivo evaluar el estado actual de la utilización de los residuales de la industrialización de la soya con énfasis en el residual líquido del proceso productivo del yogurt de soya. Los residuales de la agroindustria

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

constituyen una problemática medioambiental a escala mundial; los estudios realizados hasta la fecha de los principales residuales del procesamiento de la soya (suero de soya y okara) demuestran la viabilidad de diferentes tecnologías para producir una variedad de ingredientes funcionales y alimentos beneficiosos para uso humano y animal. Existe menos exploración en la valorización del agua amarilla del proceso de remojo y cocción de la soya a pesar de tener igualmente niveles importantes de nutrientes que son lixiviados del grano en estas fases tecnológicas. El desarrollo actual y prospectivo de la producción de yogurt de soya en Cuba necesita tener una mirada sobre la valorización de este residual líquido, se sugiere como referencia la experiencia alcanzada en el bioprocesamiento del suero de soya y okará.

Palabras claves: Agua residual de soya; biotransformación de la soya; grano de soya; residuo de leche de soya; residuo de yogur de soya,

ABSTRACT

Soy (*Glycine max*) is one of the most widely cultivated grains worldwide for its nutritional value and various uses in animal and human nutrition. In the technological process of legumes (soy milk, soy yogurt, protein isolate, tofu and others), different liquid and solid wastes are generated that carry considerable levels of macro and micronutrients, which makes them a suitable substrate for biotransformation and avoiding environmental contamination with its waste. The objective of this review article is to evaluate the current state of the use of residuals from soybean industrialization with emphasis on the liquid waste of the soy yogurt production process. Agro-industrial waste represents an environmental problem on a global scale. Studies carried out to date by various researchers with the main residuals from soy processing (soybean whey and okara) have demonstrated the viability of different technologies to produce a variety of functional ingredients and beneficial food for human and animal use. The valorization of the yellow water from the soybean soaking and cooking process is less addressed, despite having equally important levels of nutrients that are leached from the grain in these technological phases. The current and prospective development of soy yogurt production in the

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 needs to take a look at the valorization of this liquid waste, taking as a reference the experience achieved in the bioprocessing of soybean whey and okara.

Keywords: soy liquid waste; soy biotransformation; soybean; soy milk waste; soy yogurt waste.

INTRODUCCIÓN

La soya se encuentra dentro de los cultivos de más desarrollo a escala mundial para atenuar la actual escasez mundial de alimentos, y a la vez constituirse en fuentes alternativas de proteína animal, particularmente para los países en desarrollo, donde existe desnutrición por ser relativamente barata y excelente fuente de nutrientes, fundamentalmente energía, aceite y proteínas (Raja et al., 2014 y Ahmad et al., 2020).

Uno de los métodos más simples para convertir la soja en un alimento rico en proteínas es mediante la producción de leche de soja. Tradicionalmente, la leche de soja se elabora con un remojo de las semillas de soja, moliéndolas en agua, se cocina la lechada y luego filtrado para eliminar los lodos (Pan y Tangratavalee, 2003). Sin embargo, la generación de subproductos o residuos agroindustriales en las diferentes etapas de los procesos productivos, es actualmente una problemática a nivel mundial, debido a que en la mayoría de los casos no son procesados o dispuestos adecuadamente, situación que contribuye al proceso de contaminación ambiental (Vargas y Pérez, 2018).

Muchos de los subproductos agroindustriales (melaza, suero de leche, suero de soya, vinaza, almidón, salvado de trigo, yuca) son fuentes disponibles de nutrientes que se pueden emplear de forma eficiente como sustratos para el desarrollo de diferentes procesos tecnológicos, donde se incluye los mediados por microorganismos (Santos et al., (2016) y en esa línea investigadores exploran la valorización de los residuos de la soya para darle un valor agregado o la creación de valor (Chua y Liu, 2019), al reutilizar los compuestos como ingredientes funcionales en diferentes productos alimenticios (Galanakis, 2012), mirada que puede tener el procesamiento de la soja para la producción de yogurt.

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 agroindustria de la provincia de Sancti Spíritus, se liberan sin ningún tratamiento aquellos provenientes de la industrialización de la soya, ello genera altas cargas contaminantes; sin embargo existen varios reportes del uso del residual sólido (okará) Vong y Liu (2016), no obstante, son menos los estudios sobre el aprovechamiento de los residuales líquidos de soya a pesar de tener una gran diversidad de nutrientes(Lavari et al., 2015); (Coghetto et al., 2016); Beret, 2018 y Serventi, 2020). El desarrollo presente y futuro del sector agroindustrial en Cuba implica una generación considerable de residuales con altos niveles de materia orgánica y nutriente que necesitan ser valorizados y encadenados por diferentes métodos para reincorporarlos a la cadena alimentaria y disminuir su carga contaminante. El procesamiento de la soya para la producción de yogurt debe incrementarse en el país a partir de la proyección hacia el 2030 del Ministerio de la Industria Alimenticia. En particular en la planta de Sancti Spíritus se generan sin ningún tratamiento de la línea de ablandamiento del grano de soya, cerca de 13 500 L/día del líquido residual; volumen que en el año asciende a más de 4 000 000 de litros.

El objetivo de esta revisión es examinar el estado actual del aprovechamiento de los residuales de la industrialización de la soya con énfasis en la valorización del residual líquido del proceso productivo del yogurt de soya.

DESARROLLO

Residuos agroindustriales y sus usos

Según Saval (2012) y Rosas et al., (2016), los residuos agroindustriales pueden ser definidos como materiales en estado sólido o líquido que se generan a partir del consumo directo de productos primarios o de su industrialización, y que ya no son de utilidad para el proceso que los generó, pero que son susceptibles de aprovechamiento o transformación para generar otro producto con valor económico, de interés comercial, social y ambiental (Saval, 2012); (Romero y González, 2013); (Hull et al., 2014); (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO, por sus siglas en inglés, 2018); (Corredor y Pérez 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

Existen diferentes tecnologías para la recuperación de residuos agroindustriales; este trabajo hace énfasis en la valorización biológica pues esta permite a partir de residuos orgánicos obtener una amplia variedad de productos y principios activos de uso humano y animal; así mejora la calidad del ambiente y evita afectaciones para la salud humana (Valdés y Palacio, 2016), pudiéndose atenuar el aumento del precio de la materia prima, pues varios de los residuos agroindustriales presentan una composición química y física que permiten ser utilizados en la producción de alimentos o aditivos para rumiantes, cerdos, aves y otras especies (Saval, 2012), como bioenergéticos, abono orgánico o compost (Chibás et al 2017); (Pérez et al., 2017).

Dentro de los residuos agroindustriales más utilizados para estos fines se incluyen las pastas proteicas, lodos, suero, salvado, mostos residuales, vinaza, residuos de material verde (cáscaras, hojas, tallos, bagazo de frutas), así como los derivados de las leguminosas y dentro de ellas la soya (Hernández et al., 2016).

Leguminosas

Las leguminosas pertenecen a la familia *Leguminosae* y en los trópicos, constituyen el cultivo alimenticio más importante después de los cereales; son fuentes de proteínas y minerales vegetales dietéticos de bajo costo en comparación con productos animales y factibles de incluir en sistemas agrícolas sostenibles (Snapp et al., 2019) y (Jensen et al., 2020), especialmente en África, Asia y América Latina, donde se consumen predominantemente para abordar la desnutrición proteica y los problemas de seguridad alimentaria (Subuola et al., 2012).

Generalmente, las legumbres se consumen después del procesamiento. La cocción de las mismas aumenta la biodisponibilidad de nutrientes y calidad sensorial. También inactiva la tripsina, las hemaglutininas, los inhibidores del crecimiento y se logra una mayor disponibilidad de almidón y proteínas (Caballero, 2019).

Usos de la soya

La soya (*Glycine max* (L.) Merr.), es una leguminosa de mucha importancia en el mundo y se constituye en una de las líneas estratégicas de la seguridad alimentaria por su gran cantidad de usos, alto contenido de proteína y energía; en promedio 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

grano seco contiene 20% de aceite y 40% de proteína y al compararla con otras leguminosas Subuola (2012), la soya se ve favorecida (Tabla 1).

Tabla 1. Composición química de algunas leguminosas (g/100g)

Leguminosas	Proteínas	Grasas	Carbohidratos	Fibra	Minerales
Soya	37-41	18-21	30-40	4-6	4-5
Guisante	22-26	1-2	60-65	4-5	3-4
Maní	20-33	42-48	22-25	3-4	2-3
Frijol jacinto	24-28	1-2	65-70	7-9	4-5
Frijol común	20-27	1-2	60-65	4-5	4-5
Gandul	15-29	1-3	60-66	5-10	3-4
Frijol Lima	19-25	1-2	70-75	4-6	3-5
Frijol Alado	30-40	15-20	35-45	6-7	3-5
Cacahuete Bambara	16-18	6-8	50-57	3-6	3-4

Fuente: Subuola (2012)

Actualmente la soya es la oleaginosa que más se produce en el mundo (Li et al., 2019), el Departamento de Agricultura de Estados (**USDA, 2020**) estima que la **Producción Mundial de Soja 2020/2021** crecerá en un 7,93%. Los tres países mayores productores a nivel mundial son: **Brasil**, Estados Unidos y **Argentina**; **mientras que** la demanda de soya se encuentra encabezada por China y otros países asiáticos; debido a que su cultura alimentaria incluye en su dieta productos elaborados de soya, como el queso de soya (tofu). En Cuba se conoce la soya desde el año 1904; sin embargo, el país no se autoabastece e importa grandes volúmenes, al resultar un componente importante en la producción intensiva de carne de aves y cerdos, producción de leche, yogurt, aceite y otros alimentos (Romero, 2013).

Residuales del proceso tecnológico de la soya y sus usos

La soya es un producto agrícola que ha sido utilizado ampliamente para cubrir necesidades de la industria y en la formulación de diferentes alimentos. En general, el uso y la utilización de la misma son limitados a las semillas, mientras los subproductos, como cáscara de la soya y otros residuales, es todavía descartado en muchos lugares a pesar de su valor biológico (Hidanah et al., 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

Según Rivera et al., (2004), en el mundo existen diversas tecnologías para el procesamiento de la soya; no obstante, en sentido general, puede decirse que cualquiera que sea la tecnología empleada puede obtenerse dos tipos de residuos en estos procesos: I) Sólidos secos o de baja humedad. Consistentes en cascarillas de frijol de soya, cuando el comienzo del proceso es a partir de granos sin descascarar, que pueden ser obtenidas en forma seca o húmeda en dependencia del proceso tecnológico de descascarado seguido, su eficiencia y del proceso posterior de obtención del producto, II) Efluentes líquidos. Consistentes en residuos líquidos generados durante el proceso de remojado o cocción de la soya, fermentación de productos y limpiezas de equipos de procesos.

Los principales residuos internacionalmente referidos del procesamiento industrial de la soya son el Okara y el suero de soya. El okara es el residuo insoluble que se obtiene durante el proceso de elaboración de la leche de soya, del queso de soya (tofu) y otros productos del grano, y constituye el principal subproducto generado por esta industria alimentaria. Tradicionalmente el mismo se usa como pienso o abono, aunque también se podría utilizar en alimentación humana y animal (Hu et al., 2019), por su alto contenido en nutrientes (Gupta et al., 2018 y Thian et al., 2020,). Además, es un aditivo dietético adecuado en repostería (Hu et al., 2019).

Otro residuo importante en la industrialización de la soya, es el suero de soya subproducto obtenido durante el proceso de producción de aislado de proteína de soya y tofu (queso de soya). Si bien el tofu y otros productos de soya se han producido y consumido ampliamente en los países asiáticos durante muchos siglos, los consumidores de todo el mundo aceptan cada vez más los productos de soya debido a sus beneficios asociados con la salud (Benedetti et al., 2016). El suero de soya contiene grandes cantidades de compuestos beneficiosos, no obstante, el mismo se desecha comúnmente en las aguas residuales después de que se genera, y esto contamina los cuerpos de agua; se sugiere un proceso de filtración cruda antes de su eliminación; sin embargo, su descarga aún conduciría a la eutrofización debido a sus nutrientes restantes (Zhu et al., 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

Propiedades y posibles usos de residuos líquidos del remojo y cocción de la soya

El reciclaje de los productos en ingredientes alimentarios de valor agregado puede mantener los nutrientes en la cadena alimentaria y reducir la carga sobre el medio ambiente. Desde los subproductos hasta los ingredientes alimentarios, las innovaciones propuestas se encaminan a reducir los residuos, optimizar el uso de los recursos naturales y agregar valor para el desarrollo de productos (Serventi, 2020).

La utilización del suero de soja está sustentada en investigaciones y tecnologías que tienen menos alcance y extensión que las empleadas con el okara, pero si hay un énfasis en valorar sus potencialidades y usos con varios fines (Xiao et al., 2015); (Fei et al., 2017); (Chua et al., (2018) y Tu et al., (2019).

Para procesar la soya en productos alimenticios digeribles, como es el caso del yogurt se necesitan procesos de remojo y cocción adecuados. Estos procesos de las legumbres provocan pérdidas de macronutrientes, micronutrientes y fitoquímicos (Tabla 2); en el caso particular de la soya este proceso aumenta la absorción de humedad aproximadamente hasta un 120%, mientras tanto, alrededor del 5,7% de sólidos se pierden, que se identifican principalmente como carbohidratos refinosa y estaquiosa (Huang et al., 2018). Además, varias investigaciones indican que, durante los procesos de remojo y cocción de legumbres, algunas proteínas y fitoquímicos solubles en agua como las saponinas también se pueden lixiviar en el agua (Güzel y Sayar, 2012); (Serventi, 2020).

Este residual conocido también como agua amarilla de soya (Yellow soybeans en inglés) o agua residual (wastewater) contiene una cantidad de nutrientes y una alta proporción de agua, por lo que requiere un tratamiento adicional antes de que pueda eliminarse en las aguas residuales y este es un proceso costoso que contribuye significativamente al costo de fabricación de los productos de la soya (Belén 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

Tabla 2. Pérdidas de nutrientes de leguminosas por los procesos industriales

Procesos	Proteína	Fibra dietética	Oligosacáridos	Vitaminas	Fenoles	Saponinas
Remojo	0.7%	5%	50–75%	10–60%	10–40%	8–35%
Hervor/cocción	-	30%	60–85%	24–70%	30–50%	40%
Hervido	1–5%				25%	23%
Enlatado		16%	16%	46–65%		

Fuente: Serventi (2020)

El contenido de nutrientes en el agua amarilla de soya en los procesos de remojo y cocción pueden verse en las tablas 3 y 4 (Huang, 2018 y Serventi, 2020), donde la comparación que hacen estos autores del agua de remojo de soya con otras leguminosas como los frijoles, garbanzos, lentejas y guisantes, la misma muestra los mejores niveles, con diferencias significativas en los minerales Fósforo, Magnesio, Calcio, Hierro, y Molibdeno, y en el proceso de cocción en Fósforo, Magnesio, Hierro y Calcio. Estos nutrientes unidos a otras características físico químicas (Tabla 5), colocan a este residual en posibilidades de ser utilizados con varios fines y propósitos antes de su eliminación.

Tabla 3. Composición aproximada del agua amarilla de remojo y cocción de la soya

Nutritional information	Agua amarilla del remojo del grano de soja	Agua amarilla de la cocción del grano de soja (SCW).
Materia seca (g/100 g)	0.26±0.18	5.59 ± 0.10
Carbohidratos solubles en agua (g/100 g)	0.04±0.00	1.66 ± 0.03
Fibra insoluble (g/100 g)	0.12±0.18	2.46 ± 0.10
Proteína (g/100 g)	0.03±0.00	0.68 ± 0.00
Grasa (g/100 g)	<dl	<dl
Minerales (g/100 g)	0.07±0.00	0.78 ± 0.02
Fuente	Huang et al., 2018	Serveti et al., 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

Tabla 4. Contenido mineral del agua amarilla de remojo y cocción de la soya (mg / 100 g de materia seca)

Contenido de minerales (mg/100 g de Materia Seca)	Agua amarilla del remojo	Agua amarilla de la cocción
Potasio (K)	7800	5915
Fósforo (P)	1093	814
Azufre (S)	342c	315
Magnesio (Mg)	694	711
Calcio (Ca)	480	178
Sodio (Na)	34.5	23.7
Zin (Zn)	5.94	3.48
Hierro (Fe)	18.4	23.4
Cobre (Cu)	1.21	1.98
Molibdeno (Mo)	1.36	N/A
Manganeso (Mn)	1.52	0.72

Fuente: Serventi (2020) y Serventi et al., (2018)

Tabla 5. Propiedades fisicoquímicas del agua amarilla de cocción del grano de soya (AAS).

Propiedades fisicoquímica	Agua amarilla del remojo del grano de soya
pH	5.8-6.1
Densidad (g/ml)	1.025-1.03
Viscosidad (mPa*s)	45
Capacidad de absorción de agua (g/g)	0.40-1.54
Capacidad de absorción de grasa (g/g)	2-2.68
Habilidad Espumante (%)	65
Índice de actividad emulsionante (m ² /g)	18-20.3
Habilidad emulsificante (%)	49.3

Fuente: Elaboración propia (partiendo del criterio de Serventi y Huang (2018)

Si se toma como referencia las sugerencias dadas por Chua y Liu (2019) en la valorización del suero de soya, se nota que son aplicables muchas de ellas al agua amarilla del remojo y cocción del grano de soja (Tabla 6); ya sea solo o en combinación con otros residuales.



Tabla 6. Posibles usos del agua amarilla del remojo/cocción de la soya; se toma como referencia la propuesta para el suero de soya.

Métodos físicos	Métodos microbiológicos / enzimáticos
Recuperación de iones Producción de prebióticos Recuperación de oligosacáridos Producción de hidrógeno* Recuperación de isoflavonas Procesos de biocementación	Producción de prebióticos Producción de hidrógeno Proceso de bioconcreto Producción de ácido cítrico Cultivo de probióticos/ bacterias ácido lácticas
Producción de crioprotectores	Producción de nisina Producción de péptidos Producción de proteína fúngica (micelial) Producción de endopolisacáridos a partir de hongos. Producción de biodiésel a partir del cultivo de hongos Bebida de ácido láctico con leche Producción de bebida de suero de soja con ácido láctico Producción de bebidas alcohólicas Producción de kombucha
Producción de emulsionantes	

Fuente: Elaboración propia (partiendo del criterio de Chua y Liu (2019))

La clasificación que hace el autor Chua y Liu (2019), en dos categorías es válida: física y microbiológico/enzimático. Los métodos físicos incluyen la recuperación de micro y macronutrientes (por ejemplo, isoflavona, minerales) y la producción de diversos ingredientes funcionales (por ejemplo, emulsionantes), mientras que los métodos microbiológicos/enzimáticos incluyen; I) la producción de ingredientes funcionales con la utilización de microorganismos y enzimas (por ejemplo, ácido cítrico prebiótico), II) propagación de microorganismos (p. ej., probióticos), III) así como producción de biocombustibles. Si se parte de estas referencias como argumentos para las condiciones de Cuba, los métodos microbiológicos enzimáticos pudieran tener al corto plazo, las mejores posibilidades para el uso del agua de remojo y cocción del grano de soya como medio de cultivo para el crecimiento de microalgas, mohos, levaduras y bacterias y generar proteína microbiana o aditivos zootécnicos.

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

Procesamiento del yogurt de soya en Cuba

En el Instituto de Investigaciones para la Industria Alimenticia (IIIA) de Cuba se desarrolló una tecnología autóctona para la producción de leche integral de soya que se extendió en todo el país (García, 1998). La tecnología cubana para la obtención de leche y yogurt de soya también genera residuos sólidos y líquidos. En el proceso tecnológico del yogurt de soya (Figura 1), los efluentes líquidos (Figura 2), (Valdés y Rivera, 1997) pueden dividirse según su composición (Tabla 7) en dos corrientes principales:

1. Efluentes líquidos que abandonan el tornillo sinfín o aguas de remojo-cocción del grano de soya. El remojo proporciona ablandamiento de las semillas para permitir un mejor cocinado y el hervido es la forma más fácil y común de cocinar legumbres; en el caso del proceso de fabricación de la soya en Cuba se sucede una combinación de estos procesos.
2. Efluentes líquidos generados durante los procesos de limpieza manual de los equipos.



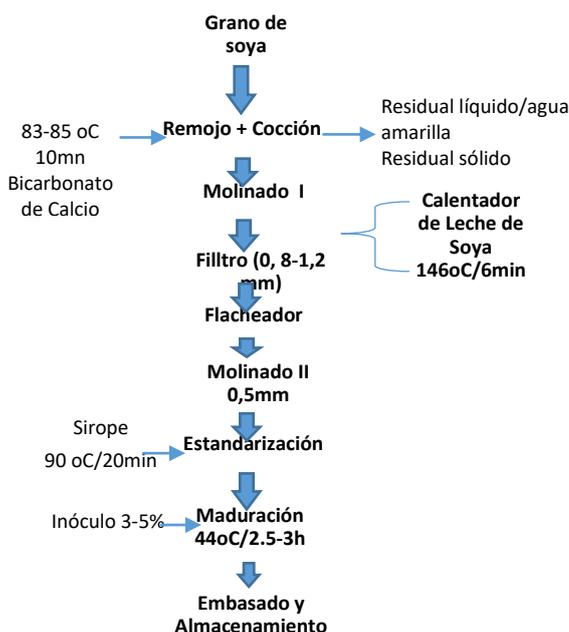


Figura 1. Resumen proceso tecnológico del yogurt de soya
Fuente: Elaboración propia

Figura 2. Residuales líquido 1 generados en la Empresa “Rio Zaza”
Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Características de los efluentes líquidos de la producción de leche de soya (n=10).

Parámetro	Unidad	Efluente 1	Efluente 2
Demanda Química de Oxígeno (DQO)	mg/ L	21 870	563
Demanda Bioquímica de Oxígeno (DBO5)	mg/ L	15 000	250
pH		8.5	7.7
Sólidos Totales (ST)	mg/ L	19 716	515
Sólidos Suspendidos Totales (SST)	mg/ L	2 700	77
Sólidos Suspendidos Volátiles (SSV)	mg/ L	2 300	38
Nitrógeno Total (Nt)	mg/ L	348	29
Nitrógeno Orgánico (N-Org)	mg/ L	342	19
Fósforo Total (P)	mg/ L	54	2
Grasas	mg/L	80	

Fuente: Valdés y Rivera (1997)

El residual generado en la industria cubana posee un potencial contaminante superior a la media internacional, tiene su explicación en el hecho de que en la tecnología desarrollada en Cuba se hace un uso más integral del frijol de soya, pero

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



ello implica también un mayor aporte del contenido del fríjol a la corriente de residuales, sobre todo en polisacáridos, que aportan materia orgánica pero poca cantidad de nitrógeno y fósforo (Valdés y Rivera 1997).

Aplicaciones del agua de remojo de las leguminosas

En los últimos años, varios estudios mostraron los posibles beneficios para la salud de las legumbres más allá de satisfacer los requisitos de nutrientes básicos para los humanos (Zhang et al., 2016 y Papandreou et al., 2019) varias de estos efectos benéficos se asocian a propiedades físico químicas y numerosos compuestos bioactivos en las leguminosas y muchos de ellos son lixiviados en los procesos de remojo y cocción.

Para Serventi (2020), el agua de remojo de las leguminosas permite una diversa gama de aplicaciones: I) mejoradores de textura (emulsionantes, estabilizantes y espesantes) y II) fuente de nutrición (minerales y fitoquímicos en particular); sobre todo para veganos y sin gluten.

Luna et al., (2011) incorporan el residual líquido del grano de soya para el crecimiento de micro algas con buenos resultados. Coghetto et al., (2016) en su investigación sobre el crecimiento y actividad fermentativa de cepas de *L. plantarum* BL011, utilizan un medio de cultivo alternativo libre de proteína animal donde incluyó residuo líquido ácido de la obtención de proteína de soya. Beret (2018), con el mismo principio de utilizar residuos agroindustriales, evaluó medios de cultivo más económico para la producción de biomasa de *Lactobacillus paracasei* 90, e incluye el residual líquido proveniente de la obtención de proteína de soya.

Díaz et al., (2019), evaluaron un medio de cultivo alternativo para el crecimiento en placa de *Lactobacillus* ssp (MISSEL) a partir del residual líquido de la línea de yogurt de soya como componente base (sacarosa 2%, extracto de levadura 0,5 %, agua amarilla de remojo-cocción de soya 100 mL, agar 1,5 %, pH 6,5). Como variables de medición se utilizó el nivel de crecimiento. Los resultados sugieren que la utilización del medio alternativo permite obtener masa bacteriana y minimiza el uso de medios convencionales que son más costosos.

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 se ve en los segmentos anteriores, la valorización del suero de soya y *okara* cuenta con más estudios en comparación con el agua amarilla del remojo y cocción; al ser menos investigado se necesita una mayor profundización para tener una mejor comprensión de la fundamentación y factibilidad técnica para el desarrollo de procesos viables; el análisis realizado por Serventi (2020), crea pautas importantes para futuros trabajos. Se pueden observar dentro de las tendencias en la utilización de residuales líquidos, los logrados con el suero lácteo y el del suero de soya mediante el desarrollo de bebidas fermentadas con bacterias ácido lácticas o levaduras (Chua et al., 2018 y Tu et al., 2019), lo cual pudiera constituir una bioconversión favorable para el aprovechamiento del agua amarilla del remojo y cocción de la soya utilizada en la producción de yogurt; ya sea solo o combinado y destinarlo para uso animal o humano.

A pesar de que la investigación sobre la utilización del agua amarilla del remojo y cocción de la soya aumenta gradualmente a nivel internacional, todavía faltan en el país datos correspondientes a la cantidad de líquido generado por las fábricas de yogurt de soya, al tener en cuenta los niveles de eficiencia de cada fábrica; así como su caracterización física, química y microbiológica. Además, es importante que los investigadores realicen análisis de costo-beneficio para cada una de las tecnologías presentadas para garantizar que haya viabilidad económica cuando la tecnología se implemente a un nivel comercial.

CONCLUSIONES

Los procesos de remojo y cocción de la soya producen por el lixiviado la eliminación de macro y micro nutrientes de alto valor que pueden tener amplia utilidad como nutrientes solos o combinados. La investigación de valorización del suero de soya puede constituir el referente más adecuado para el desarrollo de innovaciones eficientes. Por ello, el agua amarilla del remojo y cocción del yogurt de soya no debe considerarse simplemente como aguas residuales en la industria de la soya, sino como material crudo para diversas aplicaciones alimentarias e industriales. Las tecnologías más sugerentes para los residuales líquidos de la soya a partir de la experiencia que se tiene por varios investigadores es la bioconversión, donde 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

fermentación en estado líquido y sólido a partir de microorganismos identificados en diferentes instituciones del país constituyen métodos viables para obtener bioproductos para uso animal y humano y así contribuiría al encadenamiento productivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmad T. et al.,(2020). Utilization of wastewater from edible oil industry, turning waste into valuable products: A review. *Trends in Food Science & Technology*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tifs.2020.02.017>
- Belén F. et al., (2013). Behavior of functional compounds during freeze concentration of tofu whey. *Journal of Food Engineering*, 116(3), 681-688. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfoodeng.2013.01.019>
- Benedetti S. et al., (2016). Utilization of tofu whey concentrate by nanofiltration process aimed at obtaining a functional fermented lactic beverage. *Journal of Food Engineering*, 171, 222-229. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfoodeng.2015.10.034>
- Beret, M. V. (2018). *Medio de cultivo económico para la producción de biomasa de lactobacillus paracasei 90*. https://www.conicet.gov.ar/new_scp/detalle
- Caballero Sanabria, F. O. (2019). *Determinación de las condiciones de temperatura y tiempo más favorables para lograr la inactivación de los inhibidores de tripsina en el frijol soya a través del proceso de cocción*. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/31956>
- Coghetto, C et al., (2016). Lactobacillus plantarum BL011 cultivation in industrial isolated soybean protein acid residue. *Brazilian Journal of Microbiology*, 47(4), 941-948. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bjm.2016.06.003>
- Corredor, Y. A. V., & Pérez, L. I. P. (2018). Aprovechamiento de residuos agroindustriales en el mejoramiento de la calidad del ambiente. *Revista Facultad de Ciencias Básicas*, 59-72. doi.org/10.18359/rfcb.xxxx
- Chibás, G. O. et al., (2017). Comparación de la eficiencia de los biodigestores de Cúpula Fija y de Geomembrana en los Sistemas de Producción Porcina en la Provincia Cienfuegos. *Revista Científica Agroecosistemas (Cuba)*, 5(1), 79-83.
- Chua, J.-Y., & Liu, S.-Q. (2019). Soy whey: More than just wastewater from tofu and soy protein isolate industry. *Trends in Food Science & Technology*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tifs.2019.06.016>
- Chua, J.-Y., Lu, Y., & Liu, S.-Q. (2018). Evaluation of five commercial non-Saccharomyces yeasts in fermentation of soy (tofu) whey into an alcoholic beverage. *Food microbiology*, 76, 533-542. <http://dx.doi.org/10.1016/j.fm.2018.07.016>

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

- Díaz, J. R., et al.,(2019). Evaluación en Cuba de un medio de cultivo alternativo para recuento en placa de *Lactobacillus* spp. *InfoCiencia*, 23(2), 24-35.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura(FAO). (2020). Parte III. *La agroindustria y el desarrollo económico*. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842020000200005
- Departamento de Agricultura de los Estados Unidos(USDA) por sus siglas en inglés (2020). *Producción Mundial de Soja 2020/2021*. <http://www.produccionagricolamundial.com/cultivos/soja.aspx>
- Fei, Y.,et al. (2017). Investigation on the safety of *Lactobacillus amylolyticus* L6 and its fermentation properties of tofu whey. *Food Science and Technology,(LWT)*, 84, 314-322. <http://dx.doi: 10.1016/j.lwt.2017.05.072>
- Galanakis, C. M. (2012). Recovery of high added-value components from food wastes: conventional, emerging technologies and commercialized applications. *Trends in Food Science & Technology*, 26(2), 68-87. <http://dx.doi:10.1016/j.tifs.2012.03.003>
- García, A. R. (1998). *La soya en la alimentación humana. Experiencia Cubana*, (Tesis Doctoral) Universidad Politécnica de Valencia, España.
- González, D. (2013). *Aprovechamiento de residuos agroindustriales para la producción de alimentos funcionales: una aproximación desde la nutrición animal*. Corporación Universitaria Lasallista, Caldas, Antioquia. <http://repository.lasallista.edu.co/bitstream>
- Gupta, S.et al., (2018). Analysis of improved nutritional composition of potential functional food (Okara) after probiotic solid-state fermentation. *Journal of agricultural and food chemistry*, 66(21), 5373-5381. <http://dx.doi: 10.1021/acs.jafc.8b00971>
- Güzel, D., & Sayar, S. (2012). Effect of cooking methods on selected physicochemical and nutritional properties of barlotto bean, chickpea, faba bean, and white kidney bean. *Journal of Food Science and Technology*, 49(1), 89-95. <http://dx.doi.org/10.1007/s13197-011-0260-0>
- Hernández, A.et al., (2016). Residuos agroindustriales con potencial de compostaje. *Agroproductividad*, 9 (8), 10-17.
- Hidanah, S. et al.,(2018). The improvement of eggs quality of Mojosari duck (*Anas javanica*) with soybean husk fermentation using cellulolytic bacteria of *Spodoptera litura*. *Veterinary world*, 11(5), 720. <http://dx.doi: 10.14202/vetworld.2018.720-725>
- Hu, Y.et al.,(2019). Soybean residue (okara) fermentation with the yeast *Kluyveromyces marxianus*. *Food Bioscience*, 31, 100439. <http://dx.doi.org/10.1016/j.fbio.2019.100439>

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

- Huang, S.et al., (2018). Composition of legume soaking water and emulsifying properties in gluten-free bread. *Food Science and Technology International*, 24(3), 232-241. <http://dx.doi.10.1177/1082013217744903>
- Hull, C. M.et al., (2014). Co-production of bioethanol and probiotic yeast biomass from agricultural feedstock: application of the rural biorefinery concept. *Review AMB Express*, 4(1), 64. <https://amb-express.springeropen.com/>
- Jensen, E. S.et al., (2020). Diversifying European agricultural systems by intercropping grain legumes and cereals. *International Journal of Agriculture and Natural Resources*, 47(3), 174-186. <http://dx.doi.10.7764/ijanr.v47i3.2241>
- Lavari, L.et al., (2015). Growth of *Lactobacillus rhamnosus* 64 in whey permeate and study of the effect of mild stresses on survival to spray drying. *Food Science and Technology, LWT* 63(1), 322-330. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lwt.2015.03.066> 0023-6438/
- Li, X.et al., (2019). Effects of water absorption of soybean seed on the quality of soymilk and the release of flavor compounds. *Royal Society of Chemistry(RSC) Advances*, 9(6), 2906-2918. DOI: 10.1039/c8ra08029a
- Luna, L. G.et al., (2011). Cultivo de *Chlorella vulgaris* sobre residual de soja con la aplicación de un campo magnético. *Revista Colombiana de Biotecnología*, 13(2), 27-38.
- Pan, Z., & Tangratavalee, W. (2003). Characteristics of soybeans as affected by soaking conditions. *LWT-Food Science and Technology*, 36(1), 143-151.
- Papandreou, C. et al.(2019). Legume consumption and risk of all-cause, cardiovascular, and cancer mortality in the PREDIMED study. *Clinical Nutrition*, 38(1), 348-356. <http://dx.doi.101610./j.clnu.2017.12.019>
- Pérez, P. A.et al., (2017). Efecto del digestato líquido fermentado sobre el comportamiento productivo de cerdos en ceba. *Revista electrónica de veterinaria (REDVET)*, 18(9).
- Raja, J.et al., (2014). Comparative study of soy paneer prepared from soymilk, blends of soymilk and skimmed milk. *Journal of Food Processing & Technology*, 5(2), 1. <http://dx.doi.org/10.4172/2157-7110.1000301>
- Rivera, A.et al., (2004). Tratamiento de efluentes de la producción de leche de soya en un filtro anaerobio a flujo pistón. *Revista Internacional Contaminación Ambiental*, 20(3), 117-128.
- Romero, A. et al.,(2013). Evaluación de siete cultivares de soya (*Glycine max*) en las condiciones edafoclimáticas del municipio Majibacoa, Las Tunas. *Pastos y Forrajes*, 36(4), 459-463.
- Rosas, D.et al., (2016). Revalorización de algunos residuos agroindustriales y su potencial de aplicación a suelos agrícolas. *Agroproductividad*, 9 (8), 18-23.
- Santos, M.et al., (2016). Probiotic cell cultivation. *Advances in Probiotic Technology*,

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



45.

Saval, S. (2012). Aprovechamiento de residuos agroindustriales: pasado, presente y futuro. *Bio-Tecnología*, 16(2), 14-16.

Serventi, L. (2020). Soaking Water Composition. *Upcycling Legume Water: from wastewater to food ingredients (27-39)*: Springer. <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-030-42468-8>

Snapp, S. S. et al. (2019). Multipurpose legumes for smallholders in sub-Saharan Africa: Identification of promising 'scale out' options. *Global Food Security*, 23, 22-32. <http://dx.doi.org/10.1016/j.gfs.2019.03.002>

Subuola, F. et al. (2012). Processing and utilization of legumes in the tropics. *Trends in vital food and control engineering*, 71-84. <https://www.intechopen.com/chapters/35126>

Thian, Z. et al. (2020). Diet supplemented with fermented okara improved growth performance, meat quality, and amino acid profiles in growing pigs. *Food Science & Nutrition*. <http://dx.doi.org/10.1002/fsn3.1857>

Tu, C. et al. (2019). Use of kombucha consortium to transform soy whey into a novel functional beverage. *Journal of Functional Foods*, 52, 81-89. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jff.2018.10.02>

Valdés, O., & Palacios, O. (2016). Evolución y situación actual de plantaciones para biocombustibles perspectivas y retos para México. *Agroproductividad*, 9 (2), 33-41.

Valdés, P., & Rivera, A. (1997). Evaluación de los parámetros físicoquímicos de las aguas residuales generadas en el procesamiento de la soya en la industria láctea. Informe Técnico 50300101, *Instituto de Investigaciones para la Industria Alimenticia*, La Habana. Cuba.

Vargas, C. et al. (2018). Aprovechamiento de residuos agroindustriales en el mejoramiento de la calidad del ambiente *Revista Facultad Ciencias Básicas* 14(1), 1-14.

Vong, W. C., & Liu, S.-Q. (2016). Biovalorisation of okara (soybean residue) for food and nutrition. *Trends in Food Science & Technology*, 52, 139-147. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tifs.2016.04.011>

Xiao, Y. et al. (2015). Enhancement of the antioxidant capacity of soy whey by fermentation with *Lactobacillus plantarum* B1-6. *Journal of Functional Foods*, 12, 33-44. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jff.2014.10.033>

Zhang, S. et al. (2016). Soy protein isolate-based films reinforced by surface modified cellulose nanocrystal. *Industrial Crops and Products*, 80, 207-213. <http://dx.doi.org/10.1080/13102818.2016.1262751>

Zhu, Y. et al. (2019). Optimization of lactic acid fermentation conditions for fermented tofu whey beverage with high-isoflavone aglycones. *Food Science and*

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

Technology *LWT*, 111,
<https://academictree.org/physics/publications.php?pid=172531>

211-217.

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: 16/12/2020 Fecha de aceptación: 13/12/2021 Fecha de publicación: 21/01/2022

¿Cómo citar este artículo?

Pérez García, O., Rodríguez Capote, A. y Pérez Macías, A. (enero-abril, 2022). Fundamentos del diseño organizativo: intento de sistematización. Revista *Márgenes*, 10(1), 175-193. Recuperado de <https://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes/workflow/index/1173/5>

TÍTULO: FUNDAMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZATIVO: INTENTO DE SISTEMATIZACIÓN

TITLE: FUNDAMENTALS OF ORGANIZATIONAL DESIGN: AN ATTEMPT TO SYSTEMATIZATION

Autores: MSc. Omar Pérez-García¹, Ing. Abelardo Rodríguez-Capote², Lic. Ariannis Alberto Pérez-Macías³

¹ Licenciado en Filosofía. 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 Ingeniero Agrónomo. 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, Cuba. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4914-4158> Correo electrónico: osmar@eisass.co.cu

RESUMEN

El presente artículo está dedicado al estudio del proceso de diseño organizativo, teniendo en cuenta que en pleno siglo XXI el mundo continúa inmerso en un gran concierto de cambios en el orden político, tecnológico, económico, demográfico y competitivo; los cuales imponen, a las organizaciones, retos que solo son posibles superar llevando a cabo transformaciones de sus estructuras, estrategias, métodos y estilos de dirección, recursos y patrones de competencia en aras de lograr mayor efectividad, eficiencia y generar una mayor rentabilidad. El sector empresarial cubano no escapa a esta realidad, que demanda mantener una lógica congruente entre las dimensiones de la organización, como la estrategia, la cultura y los procesos. A partir de lo fundamentado anteriormente, se establece como objetivo valorar los fundamentos del diseño organizativo y su importancia para el funcionamiento efectivo de las organizaciones cubanas.

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: diseño organizativo; estrategia; procesos.

ABSTRACT

This article is dedicated to the study of the organizational design process, taking into account that in the 21st century the world continues to be immersed in many changes in the political, technological, economic, demographic and competitive fields which pose challenges to organizations that can only be overcome by carrying out transformations of their structures, strategies, management methods and styles, resources and competition patterns in order to achieve greater effectiveness, efficiency and generate greater profitability. The Cuban business sector does not escape this reality, which demands to maintain a consistent logic between the dimensions of the organization, such as its strategy, culture, and processes. Hence, the objective of this paper is to assess the fundamentals of organizational design and its importance for the effective functioning of Cuban organizations.

Keywords: organizational design; strategy; processes.

INTRODUCCIÓN

Desde que el filósofo italiano Maquiavelo (1469 – 1527), en el Siglo XVI sentenció que “no hay nada más difícil de llevar a cabo, ni de éxito más dudoso, ni más peligroso de manejar, que iniciar un nuevo orden de las cosas”, el mundo se ha visto inmerso en una gran disposición de cambios en el orden político, tecnológico, económico, demográfico y competitivo.

El sector empresarial cubano no escapa a esta realidad y estos cambios han impuesto a las organizaciones retos que solo es posible superar llevando a cabo transformaciones de sus estructuras, estrategias, métodos y estilos de dirección, recursos y patrones de competencia en aras de lograr mayor efectividad, eficiencia y generar una mayor rentabilidad. Sin embargo, este proceso requiere “...mantener una lógica congruente entre la estrategia, la cultura y los procesos específicos que se desarrollan en el seno de las mismas...” (Alfonso Robaina et al., 2011, p. 238).

Ya desde la crisis de los años 90 se apreciaba la existencia de fenómenos como el exceso de gratuidades y las plantillas infladas que comenzaron a deteriorar 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

indicadores de eficacia y eficiencia, agravado por el exceso de burocratismo y en algunos casos la falta de exigencia y organización en las actividades estatales. Esto hizo que la dirección del Partido y el Gobierno cubanos, indicara la realización de un proceso de cambios organizacionales en el país, para reajustar las organizaciones estatales en correspondencia con la actualización del modelo económico y las proyecciones de la economía.

Esta proyección política tuvo su reflejo en la especial atención a la preparación de todos los miembros de la organización para asumir el cambio, no solo con su aceptación sino con su comprometimiento y participación. Al respecto, la máxima dirección del Estado Cubano indica la necesidad de cuestionarnos cuanta cosa hacemos en busca de realizarla cada vez mejor, de transformar concepciones y métodos que fueron los apropiados en su momento, pero han sido ya superados por la propia vida.

En el año 2009, en un discurso pronunciado ante la Asamblea Nacional, el Presidente de Cuba en esa fecha, señala que “se trata de definir con la más amplia participación popular la sociedad socialista que aspiramos y podemos construir (...) el modelo económico que regirá la vida de la nación y asegurar (...) su verdadera independencia”. (Castro, R., 2009).

En el período comprendido entre el VI Congreso del PCC (2011) y el VII Congreso PCC (2016) son aprobados, revisados, evaluados y nuevamente aprobados los “Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución”. Varios de estos lineamientos están vinculados al tema organizativo para propiciar el otorgamiento continuo y gradual a las direcciones de las entidades y del sistema empresarial de nuevas facultades para su funcionamiento, a fin de lograr empresas con mayor autonomía y competitividad.

A partir de lo fundamentado anteriormente, se establece como objetivo valorar los fundamentos teóricos del diseño organizativo y su importancia para el funcionamiento efectivo de las organizaciones cubanas, teniendo en cuenta información bibliográfica contemplada en los últimos diez años, así como

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

investigaciones de algunos de los máximos exponentes en dicha temática, como son Henry Mintzberg y Richard Daft.

DESARROLLO

Sistema de dirección y gestión empresarial cubano: características esenciales

Para penetrar en el estudio del diseño organizacional en el sector empresarial cubano es necesario reconocer que este trabaja en busca de lograr una gestión cada vez más eficiente y eficaz, el aumento de la calidad de sus procesos, así como de los productos y servicios que brinda; con un alto control de los recursos financieros y materiales, persiguiendo siempre una elevada satisfacción del cliente con la optimización de los costos.

Estas metas de gestión se sustentan en la implantación y cumplimiento de leyes y normas del Estado Cubano, como el Decreto- Ley 252, que tiene como objetivo garantizar la implantación de un Sistema de Dirección y Gestión en las empresas estatales cubanas, que logre un significativo cambio organizativo al interior de las mismas y gestionar integralmente los sistemas que la componen, así como el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente, que genere mayores aportes a la sociedad socialista.

Este sistema se basa en 25 principios, entre los que se destacan que la empresa estatal es el eslabón fundamental de la economía; este sistema demanda la permanente coordinación al interior de la empresa, implicando a todos los procesos y factores; cada empresa, de acuerdo con su tecnología, deberá diseñar su estructura y sistemas organizativos; no se debe trasladar estructuras ni sistemas de una empresa a otra; la empresa es un sistema, constituido por varios sistemas a su vez, que deben actuar como un todo integrado, entre otros.

No obstante, su aplicación exige enfatizar cuidadosamente en el sistema de organización general, ya que define el funcionamiento organizativo, estructural y funcional de cualquier organización económica del sistema empresarial en correspondencia con las autoridades y facultades que le son conferidas.

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 partir de este criterio se hace ineludible el análisis de conceptos básicos como: orden, organización y estructura. La revisión bibliográfica permite hacer precisiones de los vocablos: “orden” y “organización. Según la Real Academia Española (2014), hay más de 15 definiciones, presentadas en sus dos acepciones, la primera como mandato o acción y efecto de mandar, y la segunda como organización y disposición armoniosa de las cosas.

Al respecto se considera que la estructura organizacional es de vital importancia en las empresas, ya que permite organizar la misma y mantener un buen orden, garantizando una funcionalidad armónica y así alcanzar las metas planteadas en la empresa desde el principio. (Carranza Tacuri-Jefferson et al., 2020, p.21). Por otra parte, el término “organización”, en la acepción de grupo, unidad, entidad o institución, es empleada para expresar ideas diferentes. En la literatura especializada, se trata como parte de la teoría de la dirección, en su doble arista de función y de entidad.

La organización como función de dirección, sistema y proceso

En documentos o textos, aparece el concepto de organización con el objetivo de caracterizar una institución, pero por la forma de abordarlo se valoran en realidad diferentes sentidos, tales como:

1º. La organización vista como función de dirección

La función organización en la administración ha constituido uno de los intereses primarios en el desarrollo de la gestión, alcanzando su conceptualización en los inicios del siglo XX con los trabajos de Taylor (1856-1915) y Fayol (1841-1925), que marcaron la aplicación de esta función en las organizaciones modernas. Desde este momento la organización es considerada un mecanismo proyectado para contribuir al logro de los objetivos de un colectivo y se refiere a la forma en que sus actividades se dividen, organizan y coordinan.

A partir de lo anteriormente expresado, se puede señalar que la organización es la segunda función en el ciclo administrativo, que tiene como objetivo fundamental realizar la coordinación de todos los elementos definidos en la planificación, para



poder alcanzar los objetivos globales previstos por la alta dirección; debe garantizar la unidad entre todos los elementos del sistema; asegurar la racionalidad, interconexión y continuidad de los procesos centrales y auxiliares del proceso de dirección; establecer condiciones organizativas que permitan cumplir los objetivos en tiempo y forma, e introducir logros de la ciencia y la técnica.

Algunos de los principios que permiten la manifestación de lo descrito anteriormente son: unidad de objetivos, eficiencia organizacional, mínimo de niveles, límite de control (amplitud de la gerencia), jerarquía, escalón de mando (escalar), delegación de autoridad, unidad de mando, unidad de dirección, nivel de autoridad, carácter absoluto de la responsabilidad de los subordinados ante sus superiores por el desempeño, paridad de la autoridad y responsabilidad, definición funcional clara y transparente, equilibrio, flexibilidad, entre otros.

La organización como función de dirección es considerada como la relación entre dirigentes y subordinados en la actividad laboral, en la cual se producen y reproducen sistemáticamente las relaciones de subordinación y de cooperación entre ellos. En este sentido se debe señalar que la necesidad de la organización como función de dirección es indicada por Marx en su obra cumbre “El Capital”, al plantear que:

Todo trabajo directamente social o colectivo en gran escala, requiere en mayor o menor medida una dirección que establezca un enlace armónico entre las diversas actividades individuales y ejecute las funciones generales que brotan del organismo productivo total, a diferencia de los que realizan los órganos individuales. Un violinista se dirige el mismo, pero una orquesta necesita un director. (Marx, 1973, p.286)

De manera que ambos procesos, la división del trabajo y la cooperación, son necesarios y complementarios; el primero proporciona el aspecto diferenciador, que propicia la descomposición del todo en sus partes componentes, dando la oportunidad de elevar la calidad y rapidez de los trabajos sobre la base de la especialización; mientras que el segundo constituye el elemento integrador,

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 el cual cada resultado parcial se articula con el resto para formar una totalidad, un producto acabado, un resultado final.

Del análisis anterior se deduce que la cooperación que implica comunicación entre las personas, disposición de contribuir al logro de un propósito común es importante para la existencia de la organización. Sin embargo, esta contribución es inestable en el tiempo ya que depende de la satisfacción o insatisfacción experimentada por el individuo.

Aunque ambos momentos se presuponen mutuamente, por encima de ellos está la acción de la dirección, determinando cuáles son las mejores vías y métodos para realizar el fraccionamiento y, sobre todo, el camino hacia la integración de cada resultado parcial en el todo. Obviamente, esto no se realiza de forma automática y es necesario desplegar un arduo trabajo para lograrlo, lo que muchos investigadores correlacionan con la organización como función de dirección.

Por ende, existen investigadores que refieren que:

La estructura organizacional en una empresa depende esencialmente del tipo de trabajo o proyecto que se ejecute. Una estructura bien específica ayuda a definir los roles y responsabilidades de cada empleado, además ayuda a tener una visión amplia de las tareas y políticas que la empresa proporcione a los miembros de dirección y permita trabajar en equipo de forma efectiva mientras se desarrolla una ética y aptitudes de trabajo positivas. (Carranza Tacuri-Jefferson et al., 2020, p.21)

2º. La organización vista como sistema, unidad, entidad o institución

Para poder comprender qué son y cómo funcionan las organizaciones, es imprescindible partir de una definición más general: el concepto de sistema. En la literatura sobre administración existen diversos criterios y definiciones referentes al término "sistema". En este trabajo se asume que "es un conjunto de elementos, propiedades y resultados que se dan en determinadas condiciones, cuya interacción engendra nuevas cualidades que no poseen los elementos integrantes por separado" (Pavón Hernández, et al., 2009).



Por tal razón, se puede señalar que la organización podrá ser considerada como una totalidad que interactúa con su ambiente y dentro de este se interrelacionan sus componentes entre sí y estos con las partes destacadas del ambiente.

El análisis de la temática pondera la idea que las organizaciones como sistema se construyen para lograr un fin común u objetivo, por lo que todos los elementos, subsistemas o componentes de estas se orientarán a la consecución del mismo, lo que exige el diseño de sistemas de información y decisión, así como la definición de posiciones individuales de trabajo; implica la existencia de una estructura con diferentes niveles de complejidad que exigirán mecanismos de coordinación; necesitan información para dirigir la actividad de las personas, las cuales comparten determinadas creencias, valores y costumbres, poseen pertenencia a un medio o entorno.

Aquí es importante reconocer que este proceso implica prestar atención al perfil de cada puesto de trabajo, que se constituye como un “método de recopilación de los requisitos y cualificaciones exigidos para el cumplimiento de tareas” (Verdezoto, 2016, p. 1)

Las organizaciones, consideradas como una unidad social compleja, se caracterizan por el establecimiento de una estructura jerárquica de normas y reglamentos que regulan las relaciones entre sus miembros; crean un conjunto de relaciones sociales en donde los individuos orientan su actividad al logro de metas colectivas. En este sentido se pronuncian autores cubanos que refieren que “*organización*” es un sistema de relaciones sociales coordinadas en un marco estructurado, cuyo desempeño se sustenta en el trabajo de equipos a partir de objetivos a alcanzar, sobre la base de la utilización de recursos y de una cultura propia, interactuando constantemente con el entorno (Martínez, 1992; Hernández, 1995).

Al respecto, Verdugo y Schalock (2015) aseguran que estudios empresariales comprueban que la productividad en las empresas aumenta en más del 30% al momento de implementar un sistema de gestión empresarial, con funciones



estructuradas y diseñadas, un desarrollo de procesos instaurados que sean aptos para satisfacer la demanda social.

A partir de lo anterior se asume que la efectividad de la organización depende en gran medida de la estructura (elemento importantísimo del diseño organizativo), que debe ser diseñada de forma que quede claro para todos, quien debe realizar determinada tarea y quién es responsable por determinados resultados y debe contribuir a establecer un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleje y promueva los objetivos de la empresa. Por tanto, la efectividad organizacional está relacionada con “la capacidad para lograr un objetivo que se ha definido previamente, y para el cual se ha desplegado acciones estratégicas, midiendo la producción en el menor costo y al menor tiempo posible” (Carranza Tacuri-Jefferson, et al., 2020: p.23).

Es por ello que cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo. Por tanto, para el desarrollo armónico de la organización como sistema es necesario considerar además de los elementos tangibles, la cultura que la identifica, los valores y las creencias que a través del tiempo han primado en la organización. Al respecto, Moncayo (2017) refiere que es importante, al momento de ingresar a una organización, valorar nuestra cultura, sin embargo, es indispensable el un proceso de adaptación para cumplir con la labor establecida.

Finalmente, se asume que las organizaciones son unidades sociales conscientemente coordinadas, compuestas por dos o más personas, que funcionan de manera relativamente continua para alcanzar una, o un conjunto de metas comunes. Las mismas están caracterizadas por el establecimiento de una estructura jerárquica de normas y reglamentos que regulan las relaciones entre sus miembros, entre los diferentes subsistemas que la integran; los que se relacionan con el entorno, por ser un sistema abierto que intercambia con éste información y todo tipo de recursos para su funcionamiento, que depende de la capacidad de previsión, adaptación y enfrentamiento al cambio.

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

3º. La organización vista como proceso

Para entender la organización como proceso es necesario significar que en la década de los años 80 se produce en los Estados Unidos un fuerte movimiento orientado hacia lo que se ha dado en llamar “implicación de los trabajadores”, que se involucran en el diseño y dirección de las organizaciones laborales.

Al respecto es interesante recordar que en la década del 60 y principios de la del 70 existen varias empresas manufactureras en los Estados Unidos, Inglaterra, Suecia y otros países que comienzan a eliminar niveles en la estructura organizativa, a aumentar el espectro de control de los gerentes. Lo anterior conllevó a establecer estructuras jerárquicas, relativamente planas y minimizadas, donde las diferencias de status, el control y la coordinación lateral dependían de los objetivos compartidos y de la pericia en lugar de las influencias formales.

Generalmente este trabajo estuvo y está basado en la definición de funciones (suministro, apoyo y dirección), de puestos de trabajo de espectro más amplio (más participación en el proceso de toma de decisiones, planeación, solución de problemas, más responsabilidad por la calidad y tareas combinadas de operación y mantenimiento), de un clima igualitario con pocas regalías para la dirección; supervisores de primera línea responsables del desarrollo de los equipos de trabajo, elevación de su efectividad y de sus vínculos con otras unidades.

A partir de este análisis se puede señalar que la organización como proceso puede ser considerada como una respuesta estratégica en búsqueda de ventajas competitivas, el incremento de la eficiencia y efectividad de los equipos gerenciales a partir de cambios radicales y/o modificaciones en la estructura organizacional, los métodos y estilos de dirección, los que comúnmente vienen acompañados de retirada o adquisición de activos y cambios tecnológicos; todo ello con el fin de hacer más factible la actividad gestora; orientar, concentrar los esfuerzos y limitados recursos, hacia donde sean más efectivos.

A partir de este análisis se considera que la organización es un medio insustituible para lograr la coordinación y utilización eficiente de personas, equipos y tecnología,

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 función de lograr entidades exitosas (eficaces y eficientes), con un alto nivel de crecimiento y desarrollo. Por lo tanto, la organización como proceso surge como ordenación, integración y jerarquización de los elementos concurrentes, logrando que la cooperación y coordinación humana resulten efectivas no sólo en lo referente a las relaciones, sino también en la disposición y uso de los recursos materiales y financieros con el propósito de alcanzar determinados objetivos.

Lo anterior implica que los altos directivos pueden tener muchas responsabilidades y obligaciones, pero una de las más importantes es asegurarse de que la organización está diseñada de manera correcta. Al respecto, Carranza Tacuri-Jefferson, et al., (2020) plantean que:

El diseño organizacional es el proceso de elegir una distribución de tareas, compromisos y relaciones de autoridad dentro de las empresas (...) las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización en un organigrama. Un organigrama es una representación de la estructura interna de una organización, donde se enseña la manera en que se relacionan diversas tareas o funciones. (p.21)

Sobre el diseño organizativo: la estructura de dirección

Anteriormente se planteó que la organización vista como un proceso es muy compleja, ya que requiere de un enfoque sistémico y dirección participativa que asegure el funcionamiento del sistema dirigente y del sistema dirigido con la conveniente interrelación entre estos, la suficiente coordinación y utilización eficiente de personas, equipos y tecnología, que permita lograr entidades eficaces y eficientes.

Lo anterior esta relacionado con el proceso de disgregación de las funciones especializadas que desarrolla o desarrollara la empresa, para lo cual es recomendable usar criterios de departamentalización, y para que estos sean efectivos en función al modelo propuesto, deberá pensarse en la división de funciones como si se estuviera al término del horizonte temporal, luego se hace una adaptación en el tiempo actual y se planifica el crecimiento hasta llegar al esquema propuesto al termino del horizonte temporal. (Cornejo Aparicio, y Flores Silva, 2019, p.735)

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 respecto es necesario señalar que toda organización consta necesariamente de un diseño en correspondencia con sus necesidades, ya generalmente conocido como su “estructura organizacional”, que no es más que un elemento del diseño organizativo, en este caso el propio objeto de diseño.

Según Mintzberg (1989) el estudio de la estructura organizacional se fundamenta en diferentes criterios, tales como: definición de los componentes principales o partes básicas que agrupan funciones, decisiones y tareas específicas (Alta dirección; Dirección intermedia; Base operativa; Tecnoestructura; Estructura de apoyo); determinación de las unidades organizativas o centros que desarrollan actividades diferenciadas y el establecimiento de relaciones formales e informales, que integran la “red de comunicación” o que ponen en contacto las unidades, centros o partes anteriores.

Estas relaciones pueden ser “formales” e “informales”. Las primeras son las que establecen la estructura formal o que han sido previamente definidas y comunicadas a todos los miembros de la organización. Las segundas se ocasionan como consecuencia de las comunicaciones interpersonales y las formas de coordinación en las tareas y en los centros de actividad, las cuales pueden llegar a sustituir a las relaciones formales, dada su fuerza y consolidación; implicando un necesario rediseño organizativo. También las relaciones pueden ser de naturaleza individual, una persona respecto a otra, o grupal, es decir, entre los miembros de un grupo o entre una persona y un grupo.

Además, las relaciones organizativas formales pueden clasificarse en: lineales o de jerarquía, relaciones de autoridad entre jefe y subordinado, que van configurando los distintos niveles jerárquicos de la organización; funcionales o de staff directivo; relaciones funcionales entre especialistas y la línea jerárquica, que no tienen autoridad directa sobre los flujos de trabajo, aunque sí son responsables y controlan los objetivos de su función; de apoyo y de staff asesor; relaciones de apoyo y de asesoramiento sobre la línea jerárquica, con el fin de facilitar el buen desempeño o equilibrio de los flujos de trabajo.

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 una mejor aprehensión de la temática es necesario beber del análisis realizado por (Mintzberg, 1989) sobre el concepto “estructura”, quien asevera que la estructura se encuentra en la esencia de las muchas preguntas que surgen sobre las organizaciones. De manera que este eminente científico refiere que el trabajo organizativo esta relacionado con dos requisitos importantes: la división del trabajo en tareas distintas que deben desempeñarse y coordinación de las mismas; concluyendo que la estructura puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas.

Sin embargo, la práctica de la ciencia administrativa lleva a la conclusión, probablemente definitiva, de que no existe una estructura organizativa de dirección óptima para cada tipo de organización, que responda íntegramente a las necesidades del micro y macro entornos. Por ello se afirma que una organización puede estructurarse de diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles.

En resumen, la estructura se refiere a la distribución y orden de las partes en la organización y es un medio que ayuda a la administración a alcanzar sus objetivos. Como los objetivos se derivan de la estrategia global de la organización, es apenas lógico que la estructura y la estrategia tengan una estrecha vinculación. Más específicamente, la estructura debe seguir a la estrategia. Si la administración hace un cambio significativo en la estrategia de su organización, será necesario modificar la estructura para dar lugar y apoyo a este cambio (González-Charón et al., 2020).

El término estructura se aplica para definir las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones. Todo el personal que labora dentro de una organización se debe relacionar en una forma estructural para que su trabajo sea eficaz. Existen otros enfoques, explican que la estructura organizacional debe responder a: ¿qué se hace? (estructura funcional); ¿cómo se hace? (estructura tecnológica); ¿dónde se hace? (estructura organizativa); ¿quién lo hace? (estructura de directivos); ¿qué información se necesita? (estructura informativa).

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 pesar de ello, no se debe obviar que la organización implica actividades estructurales e integradas; individuos que trabajan juntos o cooperan en relaciones de interdependencia. La noción de interrelación supone un sistema social. Por tanto, la estructura organizativa permite unir e integrar las distintas subdivisiones resultantes del proceso de departamentalización, las cuales pueden poseer tendencias distintas y contradictorias; brinda estabilidad al sistema en su conjunto, independientemente de los cambios que puedan producirse en sus partes.

Relación estructura organizacional - estrategia de dirección

En la literatura científica se concibe la estructura organizacional como la llave para una ejecución exitosa de la estrategia. En este sentido, la estrategia está directamente relacionada con la gestión empresarial y permite tener una perspectiva amplia y clara del conjunto de aspectos vinculados con la empresa, ofreciendo una visión general de la dirección y enfatizando la necesidad de pensar a largo plazo, así como de coordinar e integrar las distintas partes de la organización con la finalidad de que persigan los mismos objetivos generales. (Claver Cortés et al., 2011).

El argumento central es que el desempeño de la organización es afectado por la manera en que el trabajo es estructurado. En este sentido, Daft (2015) ha señalado que el diseño organizacional implementa gestiones de estrategias en la estructura, que intenta elaborar y fortalecer a la organización. Las estrategias son fundamentales en una organización para cumplir con ciertos objetivos planteados de esta forma se crea un diseño estructurado.

Por tanto, la estructura de la organización es un medio que ayuda a la administración a alcanzar sus objetivos. Como los objetivos se derivan de la estrategia global de la organización, es apenas lógico que la estructura y la estrategia tengan una estrecha vinculación. Más específicamente, la estructura debe seguir a la estrategia. Si la administración hace un cambio significativo en la estrategia de su organización, será necesario modificar la estructura para dar lugar y apoyo a este cambio.



Por otra parte, la flexibilidad del diseño organizativo implica una transformación cualitativa en la gestión organizacional dirigida a los siguientes aspectos: integración de todas las unidades organizativas en una visión única de la entidad, orientación al cliente, descentralización de la información y la toma de decisiones, organizar sobre la base de que las unidades organizativas existen y trabajan en función de las actividades que integran la cadena de la organización, la coordinación de la gestión se realiza de forma horizontal, multidisciplinaria y basada en la secuencia de actividades en la organización, aplanamiento del organigrama, así como la comprensión y gestión de los procesos y el tiempo para servir al cliente (Castellanos Castillo, 2000).

Procedimientos para el diseño organizacional

El análisis debe partir de considerar que la división del trabajo y la especialización están muy interrelacionadas. La especialización está relacionada con la división del trabajo (tarea total) en actividades uniformes relativamente simples (operaciones pequeñas) e individuales en la cual puede especializarse cada trabajador; lo cual puede influir en el aumento de la productividad del trabajo. Todo este proceso está vinculado al proceso de departamentalización (creación de unidades organizativas con misiones y objetivos de trabajo diferentes).

Sin embargo, para lograr que la estructura sea funcional es necesario establecer las cadenas de mando y la coordinación necesaria entre los individuos, grupos y departamentos. Resulta importante considerar que la cooperación es un arreglo ordenado de un esfuerzo colectivo para lograr unidad de acción en la obtención de un propósito común y ello es significativo para la lograr adecuados niveles de coordinación luego de realizar los distintos tipos de departamentalización en la organización.

Además, es necesario reconocer la necesidad del sector empresarial cubano de lograr la máxima eficiencia y eficacia en su gestión. Al respecto, en Decreto- Ley No.252/2007 del Consejo de Estado de la República de Cuba, en su inciso g) se plantea que “cada empresa de acuerdo a su tecnología, diseña su estructura 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

sistemas organizativos, evaluando permanentemente nuevas formas de organización, redimensionando aquellos procesos que no alcancen los niveles de rentabilidad previstos, así como los que han perdido su competitividad". (p. 7)

Ahora bien, en la literatura científica se considera que el diseño organizativo supone libertad de acción, la capacidad de alterar un sistema. En el caso de la estructura organizacional, corresponde a pulsar los botones que influyen en la división del trabajo y en los mecanismos de coordinación, afectando en consecuencia la forma en que funciona la organización: ¿cómo la atraviesan los flujos de materiales, de autoridad, de información y de procesos de decisión? (Mintzberg, 1989).

Además, este autor plantea que en un proceso de diseño se deben formular las siguientes interrogantes: ¿Cuántas tareas deben corresponder a un puesto de trabajo determinado en la organización, y qué grado de especialización debe tener cada una de ellas?; ¿Hasta qué punto debe normalizarse el contenido de trabajo de cada puesto?; ¿Qué habilidades y conocimientos se necesitan para cada uno de los puestos?; ¿Sobre qué base deben agruparse los puestos en unidades y estas, a su vez, en otras mayores?; ¿Qué tamaño debe tener cada unidad? ¿Cuántos individuos deben estar bajo el mando de un directivo determinado?; ¿Hasta qué punto hay que normalizar el output de cada puesto o unidad?

Teniendo esto presente puede surgir la interrogante acerca de cómo iniciar ese proceso de diseño en búsqueda de eficiencia, eficacia, competitividad y el logro de calidad de los servicios que se prestan. Después de haber estudiado y analizado las principales ideas de un grupo de autores nacionales y foráneos y haciendo el análisis pertinente de las mismas se concluye que los pasos para el diseño y/o rediseño de una estructura organizacional pueden ser: formulación de la misión, visión y valores compartidos de la organización; diagnóstico de la situación actual; análisis crítico de la información obtenida; proposición de la nueva estructura o modificación a la anterior; implantación; control del proceso de cambio y/o modificación.



CONCLUSIONES

El entorno organizacional de hoy, caracterizado por su alto nivel de competitividad, dinamicidad y turbulencia de las relaciones organización- entorno, exige a todo tipo de entidad poseer ciertas ventajas competitivas, dentro de las cuales se debe incorporar el hecho de poseer una estructura organizativa adecuada y muy ajustada a sus objetivos estratégicos. Por ende, el diseño organizativo exige de una base científica que tenga como fundamentos esenciales el carácter integral y proactivo, así como que considere el enfoque situacional o contingencial de la gerencia.

La organización que se orienta a la excelencia habrá de gestionar la eficiencia del diseño de su estructura interna, ya que ella es el vehículo a través del cual se materializan las funciones de dirección y constituye una vía efectiva para elevar la eficiencia de la misma, armonizando la división del trabajo y la coordinación entre las diferentes áreas. Por consiguiente, la posibilidad de que la organización alcance sus objetivos conlleva, necesariamente, el perfeccionamiento de la propia organización general del sistema.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfonso Robaina, D. et al., (2011). Procedimiento general de rediseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos. *Revista Ingeniería Industrial*, XXXI (3), 238-248.
- Carranza Tacuri-Jefferson, E. et al., (2020). El diseño organizacional como estrategia de fortalecimiento y estructura en el ambiente empresarial. *Tecnologi-K*, 2(1), enero-junio, 19-29
- Castellanos Castillo, J.R. (2000). *Diseño organizativo: enfoques y tendencias. Folletos Gerenciales*, 1. (Tesis Doctoral). Universidad Central de Las Villas (UCLV) "Marta Abreu" Santa Clara, Cuba.
- Castro, R. (8 de enero de 2009): Discurso pronunciado en el Tercer Período Ordinario de Sesiones de la VII Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular, en el Palacio de Convenciones. <http://www.granma.cu/granmad/2009/08/01/nacional/artic19.html>
- Claver Cortés, E. et al., (2011). Estructura organizativa y resultado empresarial: Un análisis empírico del papel mediador de la estrategia. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (14): 2-13
- Consejo de Estado de la República de Cuba (2007). *Decreto- Ley 252 / 2007*. Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión

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



- Empresarial cubano. <https://www.ecolex.org/details/legislation/decreto-ley-no-252-continuidad-y-fortalecimiento-del-sistema-de-direccion-y-gestion-empresarial-cubano-texto-concordado-y-annotado-lex-faac125862/>
- Cornejo Aparicio, V. y Flores Silva, S. (2019). Modelo para el diseño organizacional basado en cualidades. *Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 27(3), 733–750.
- Daft, R. L. (2015). *Teoría del diseño organizacional*. Thomson 2, Editorial 9 <https://cucionline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>
- González-Charón, M.Y. et al., (2020) Integración del proceso inversionista con enfoque de arquitectura empresarial en una Universidad. *Ingeniería Industrial*, XLI (2), 1-16. <http://www.rii.cujae.edu.cu>
- Hernández Cotón, S. (1995): “*Diseño organizativo*”. *Apuntes de curso de postgrado*, 1995 Centro de Técnicas de Dirección (CETDIR) de la Ciudad Universitaria “José Antonio Echeverría”. La Habana, Cuba.
- Martínez C.C. (1992): Metodología para el diseño de sistemas organizativos para empresas e instituciones turísticas. (Tesis de grado) Universidad Central de Las Villas “Marta Abreu”. Villa Clara, Cuba.
- Marx, C. (1973). *El Capital*. Instituto Cubano del Libro, La Habana, Cuba: Editorial Ciencias Sociales.
- Mintzberg, H. (1989). *La estructuración de organizaciones eficientes.*, Buenos Aires, Argentina: Editorial Ateneo, 2da impresión.
- Moncayo, C. (2017). *Cultura empresarial*. Aránzazu Álvaro Fariñas. Bogotá, Colombia: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000900008
- Pavón Hernández, A. et al., (2009). Las estructuras organizativas de dirección y su diseño. *CD de Monografías 2009 (c)*. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Matanzas, Cuba.
- Real Academia Española. (2014). *Cultura: En Diccionario de la Lengua Española* (23.a ed.). Recuperado de <http://dle.rae.es/?w=diccionario>
- Verdezoto, E. M. (4 de abril de 2016). *Manual de funciones*. <http://eduardomichuyverdezo.blogspot.com/2016/04/beneficios-de-un-manual-de-funciones-y.html>
- Verdugo, M. A. y Schalock, R. L. (2015). *A leadership guide for today's disabilities organizations*. Estados Unidos: Brookes Publishing Company. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612017000200010



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

Resumen: Debe ser estructurado: *Introducción / Objetivo / Métodos / Resultados / Conclusiones*

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. Auxíliense 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. No deben ser menor a 10 citas y no mayor de 20.

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.

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 editor podrá omitir de este listado las referencias que no aparecen citadas en el texto. **El 50% de las mismas debe ser de los últimos cinco años, así como también el 50% de las referencias deben ser de autores foráneos. No se deberán citar autores de tesis de licenciatura, maestría o doctorado, sino los artículos derivados de esas tesis, publicados en revistas de impacto.** Deberá apegarse estrictamente al formato de la **norma APA, 7ma edición, 2020.**

ESTAMOS EN:



