

# YAVAB

## CIENCIA

# 2021

VI Conferencia Científica Internacional

## IV Taller los estudiantes y la actividad científica



**Colaboradores**

Dr. C. Maytee Suárez Pedroso.  
Dr. C. Pedro Fuentes Chaviano.

**Revisora**

Dr. C. Lidia Esther Estrada Jiménez.

**Editora**

M. Sc. Yaleidys Corrales Valdivia.

**Diseño de la cubierta**

M.Sc. Yorján Ruiz Torres.

**Edición digital:**

Tec.M. Darío Abreu Pérez.

**Cómo citar este libro:**

Corrales, Y. y Estrada, L. E. (compil) (2021). *IV Taller los estudiantes y la actividad científica: Conferencia Científica Internacional Yayabociencia (6ta. Edición)*. La Habana, Cuba: Editorial Universitaria.



<http://eduniv.reduniv.edu.cu>

Obra completa *6ta Edición: Conferencia Científica Internacional Yayabociencia*

ISBN: 978-959-16-4566-1

IV Taller los estudiantes y la actividad científica: Conferencia Científica Internacional Yayabociencia (6ta. Edición), 2021. ISBN: 978-959-16-4696-5 (PDF)

Editado por: Universidad de Sancti Spiritus "José Martí Pérez"



Publicado bajo la: Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar4.0 Internacional

## **Prólogo**

El presente libro electrónico contiene una selección de trabajos participantes en el evento internacional “Yayabociencias 2021”, desarrollado del 13 al 16 de octubre de 2021. Las ponencias aquí recogidas resultaron seleccionadas por reflejar con mayor calidad los resultados científicos de impacto socio económico en favor del desarrollo sostenible.

El evento “Yayabociencias 2021” fue organizado por la Universidad de Sancti Spíritus “José Marí Pérez” (UNISS), en alianza con otras instituciones cubanas y extranjeras. Los trabajos se agruparon en diferentes comisiones que sesionaron de manera virtual, a partir de un amplio empleo de la tecnología disponible. Las comisiones constituidas fueron: Desarrollo energético e industrial sostenible, Producción sostenible de alimentos, Desarrollo social sostenible, retos y desafíos en la contemporaneidad, La gestión empresarial y pública en el desarrollo sostenible, y La agenda 2030 en las ciencias pedagógicas para el desarrollo sostenible.

Además del trabajo en comisiones también se realizaron de forma paralela cuatro talleres: II Taller Internacional de desarrollo local “Yaguajay 2021, por un desarrollo local sostenible y resiliente”, Actividad física, deporte y salud, La gestión de riesgos y manejo de desastres y el IV Taller Los estudiantes y la actividad científica.

Este libro constituye una muestra de cómo la UNISS avanza en su compromiso de crear oportunidades para promover la generación y apropiación del conocimiento con el que interactúa el potencial científico, tanto de la provincia espirituana, de todo el territorio nacional, como de diferentes países interesados en las temáticas que se desarrollan.

Dr. C. Elena Sobrino Pontigo  
Presidente del Consejo Científico de la UNISS

## **ANÁLISIS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE CUADROS EN EL HOTEL PLAZA, SANCTI SPÍRITUS, CUBA**

*ANALYSIS FOR THE EVALUATION OF THE ACTING OF THE SQUARES IN THE  
PLAZA HOTEL OF SANCTI SPÍRITUS, CUBA*

**Alejandro Javier March Cañizares <sup>1</sup> (ORCID: 0000-0002-1239-6722),  
Dianelys Medina Hernández <sup>2</sup> (ORCID: 0000-0001-8212-7985),  
Yusely Pérez García<sup>3</sup> (ORCID: 0000-0003-3827-0594)**

<sup>1</sup>Estudiante 5º año licenciatura en Turismo (Cuba). Email: [alejandromarch97@gmail.com](mailto:alejandromarch97@gmail.com)

<sup>2</sup>Licenciada en Contabilidad y Finanzas (Cuba). Email: [dianelys92@nauta.cu](mailto:dianelys92@nauta.cu)

<sup>3</sup>Licenciada en Ciencias de la Computación (Cuba). Email: [yuselyperez@gmail.com](mailto:yuselyperez@gmail.com)

### **RESUMEN**

La evaluación del desempeño es una condición importante previa para la estabilidad de los resultados individuales y colectivos que inciden favorablemente en el funcionamiento de la organización como un todo. Sobre la base de este marco general la presente investigación se propuso como objetivo general analizar la evaluación de desempeño de cuadros en el Hotel Plaza de la ciudad de Sancti Spíritus. Se inició con la búsqueda y selección de la información, para la recopilación de datos se utilizaron encuestas e entrevistas dirigidas a cuadros y gerente. Como resultados relevantes se pudo comprobar que en el hotel utiliza modelo de certificado de evaluación del cuadro. Para lo cual se propuso un análisis de la evaluación del desempeño de los cuadros ya que su aplicación puede ser un factor muy beneficioso, para el desarrollo empresarial, en un puesto determinado si se aplica de manera correcta.

Palabras clave: evaluación del desempeño, cuadros.

### **Abstract**

The evaluation of the acting is a previous important condition for the stability of the individual and collective results that they influence favorably in the operation of the organization as an everything. On the base of this general mark, the present

investigation intended as general objective to analyze the evaluation of acting of squares in the Plaza Hotel of the city of Sancti Spíritus. We began with the search and selection of the information, for the summary of data surveys and interviews were used directed to squares and manager. As excellent results, it could be proven that in the hotel model of certificate of evaluation of the square uses. For that which intended an analysis of the evaluation of the acting of the squares since their application it can be a very beneficial factor, for the managerial development, in a certain position if it is applied in a correct way.

Keywords: evaluation of the acting, squares.

## **INTRODUCCIÓN**

La actividad turística desde hace décadas, es una industria fundamental de la economía de nuestro país. En consonancia con la situación actual, el gobierno cubano tiene como prioridad lograr la satisfacción de las necesidades presentes y futuras de la sociedad utilizando los recursos con eficiencia y eficacia. Constituye por tanto un desafío, desarrollar y utilizar adecuadamente el capital humano existente. Tener profesionales adecuados se traduce en que estén perfectamente capacitados, que tengan un desempeño exitoso y que estén comprometidos con la organización (Pereda, 2010).

El Código de Trabajo vigente, sobre la Evaluación de los Trabajadores, en su artículo 47 establece: La evaluación de la calificación de los trabajadores para ocupar plazas de las categorías ocupacionales de obreros, trabajadores administrativos y de servicios, está a cargo de las Comisiones de Evaluación constituidas en las entidades, o en el nivel intermedio, según el caso, las que están integradas por representantes de la administración y de la organización sindical correspondiente, así como por trabajadores calificados en la especialidad objeto de la evaluación. (Pena, 2020).

Actualmente la Evaluación del Desempeño en el Sistema de Turismo se rige por Resolución emitida por ese organismo, se recomienda la elaboración de Lineamientos que permitan que cada entidad confeccione con base en los mismos, el Manual de Evaluación del desempeño que se ajuste a sus condiciones y características.

Se denomina comúnmente "evaluación del desempeño" al procedimiento para evaluar el recurso humano, y se proyecta generalmente a partir de programas formales de evaluación, que se fundamentan en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

La estrategia nacional de preparación de cuadros y sus reservas ha alcanzado niveles de respuesta a la formación y preparación integral de los cuadros y directivos a través de un enfoque sistémico de dicho proceso. Y aunque se ha avanzado en el tema aún existen deficiencias relacionadas con la capacitación, por lo que se pretende diseñar e implementar un procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación de los cuadros y reservas que permita mejorar el procedimiento de capacitación.

La ciudad de Sancti Spíritus cuenta con varias empresas hoteleras de cuatro estrellas que se dedican a brindar un servicio, desde hace varios años ha venido aumentando el número de dichas empresas debido a la demanda de hoteles por estar ubicada en una posición en la cual pueden realizar una escala para luego poder proseguir hacia su destino.

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de la manera de desempeñarse cada persona en el cargo o puesto que ocupa. Toda forma de evaluar es un proceso para estimular la excelencia y las cualidades de una persona. Las evaluaciones se pueden realizar formal e informalmente, ya que es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad.

El problema principal radica cuando estos consumidores reciben un bajo grado de calidad en servicio al cliente ya que quedarán insatisfechos del servicio y posiblemente generarán mala publicidad de la institución o simplemente en el futuro buscarán una mejor opción.

En base al planteamiento del problema surge la siguiente interrogante:

¿En qué manera el análisis de la evaluación de desempeño de cuadros incrementa la calidad en el servicio en el Hotel Plaza de la ciudad de Sancti Spíritus?

Con la evaluación de desempeño de cuadros se logra mejorar la calidad en el servicio que proporciona el Hotel Plaza de la ciudad de Sancti Spíritus. Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones, adiestramiento y desarrollo requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación del desempeño.

El objetivo general es analizar la evaluación de desempeño de cuadros en el Hotel Plaza de la ciudad de Sancti Spíritus.

Los objetivos específicos van dirigidos a:

- Verificar si realizan evaluaciones de desempeño laboral de cuadros en el Hotel Plaza.
- Determinar cuáles son las posibles causas de las deficiencias en la calidad de los cuadros en el Hotel Plaza de la ciudad de Sancti Spíritus.

Posteriormente, sigue la revisión de las indicaciones del proceso evaluativo de cuadros en el hotel cuyo objetivo es lograr que la evaluación de los cuadros constituya un proceso continuo, que caracterice con objetividad su actuación personal y los resultados de la actividad que atiendan.

Finalmente, se presentan las conclusiones que guiarán en la elaboración futuras de planes de preparación más efectivos para la evaluación del desempeño de los cuadros.

## **DESARROLLO**

En la actualidad ha cobrado importancia creciente la problemática relacionada con la evaluación de la capacitación y su impacto en el desempeño individual y organizacional, de manera que se ha constituido en elemento clave para cualquier

dispositivo de formación que se desarrolle en una organización cualquiera. En el caso cubano la cuestión adquiere mayor relevancia en la medida en que los nuevos cambios y perspectivas de formación general integral de los individuos se ha convertido en el paradigma educativo, consecuente con el desarrollo actual de la sociedad cubana.

La metodología de este trabajo de investigación es de tipo descriptiva. Definieron como población de estudio el Hotel Plaza de Sancti Spíritus y se estableció como la muestra, cuadros del Hotel Plaza de Sancti Spíritus.

La fuente de información primaria se recolectó por medio de un instrumento semiestructurado de encuesta aplicado a los niveles directivos de los hoteles, así como la metodología del “proceso de evaluación de los cuadros del estado y del gobierno.

Para conocer los patrones de desempeño utilizados en la empresa y el análisis de las condiciones laborales, y las fuentes secundarias se obtuvo principalmente de informes de los hoteles, investigaciones sobre el tema, libros e Internet, entre otros.

### **Metodología**

“Proceso de evaluación de los cuadros del estado y del gobierno”

Modelo de Certificado de Evaluación del Cuadro: contempla la calificación cualitativa del jefe inmediato sobre el evaluado, teniendo como guía para ello siete indicadores. Las precisiones de las valoraciones a expresar en cada uno de ellos se desarrollan en el complemento textual de la evaluación, donde se exponen, de manera clara, los principales resultados alcanzados, las deficiencias fundamentales y la proyección con el cuadro.

Cuestiones generales sobre el desarrollo del proceso de evaluación.

En el proceso de evaluación de los cuadros se tendrán en cuenta las indicaciones siguientes:

1. Para desarrollar el proceso de evaluación es necesario dominar el contenido de esta metodología siendo recomendable que siempre que se evalúe, sea consultada.
2. Se emite por el Jefe máximo de los órganos, organismos, entidades nacionales y los consejos de las administraciones provinciales.
3. El jefe máximo de cada entidad, de considerarlo necesario o de su interés, puede adicionar en el complemento textual la valoración de otros elementos en correspondencia con las características y especificidades del sector, rama, sub-rama o actividad.
4. Se evaluarán los que tienen 6 meses o más desempeñándose en cargos de cuadros.
5. El evaluador debe ser objetivo e imparcial (apartar la influencia proveniente de las relaciones y afectos personales con el evaluado y evitar comparaciones entre los cuadros evaluados), medir resultados básicamente y no esfuerzos, valorar el grado de preparación y el dominio de la actividad en que se desempeña el evaluado.
6. La evaluación es sistemática, por ello los jefes directos en el transcurso de cada período, son responsables de registrar por escrito los señalamientos y recomendaciones oportunas que se hagan en cada ocasión y cualquier otro aspecto importante que se considere.
7. En el proceso de evaluación del cuadro se consultan a las organizaciones políticas (el Partido y la UJC, si fuese el caso) y de ser necesario a cualquier otra de las que actúan en la entidad (organización sindical u organización social).
8. La responsabilidad de la evaluación es del jefe inmediato.
9. El resumen del proceso de evaluación se analiza en las comisiones de cuadros correspondientes, las cuales valoran críticamente sus resultados. El jefe de la entidad informa al Presidente de la comisión de cuadros del nivel superior.

10. El evaluado debe conocer su evaluación y al evaluador le corresponde prepararse para aclararle cualquier duda.

11. A partir de los señalamientos y recomendaciones de las evaluaciones aprobadas por los jefes, junto a otras informaciones o aspectos reflejados, se adoptan decisiones por el jefe, acerca de los movimientos, preparación, completamiento de cargos vacantes y otras propuestas.

12. Concluido el proceso, el modelo Certificado de Evaluación del Cuadro, se convierte en un documento de carácter clasificado como "Confidencial" y forma parte del contenido del Expediente de Cuadro. Se le proporciona una copia al evaluado.

13. No se realizarán modificaciones en la forma ni en el contenido del modelo.

Sobre el contenido del certificado de evaluación del cuadro precisiones sobre el llenado del modelo:

Sobre las casillas del modelo Datos Generales (primera página):

Esta información la llena el órgano de cuadros o la persona designada con acceso a la documentación del cuadro.

Debe ponerse el nombre completo de la entidad y el organismo a que pertenece o que la atiende.

En el encabezamiento de esta hoja se recogen algunos datos de identificación del cuadro: período a evaluar, nombres y apellidos, todo lo cual se explica por sí solo.

1. Denominación del cargo y unidad organizativa: Se consigna el nombre del cargo que ocupa el cuadro, tal como aparece en la plantilla de la entidad y la denominación de la unidad organizativa a la que pertenece Ej.: Director de la Dirección Técnica; Jefe del Departamento de Desarrollo de la Dirección Técnica; Jefe del Departamento Independiente de Producción; Jefe de la Sección de Mantenimiento del Departamento Técnico, etc.

Categoría del Cuadro: Se marca con una cruz en la casilla que corresponda, la categoría a la que pertenece el cargo (Directivo Superior, Directivo o Ejecutivo).

2. Nivel educacional vencido: Se marca con una cruz en la casilla que corresponda al nivel educacional vencido, especificando el título obtenido, según el caso.

3. Experiencia como Cuadro: En el cargo actual, si el evaluado ha desempeñado en varias ocasiones ese mismo cargo, aunque en diferentes entidades, se suman los tiempos. Ej.: un Director de Empresa en diferentes provincias. En la casilla "como cuadro" se suman todos los tiempos que ha ejercido en cargos de cuadro, independientemente del lugar donde ejerció, incluso si fuera en diferentes sectores, rama o actividad.

4. Es reserva: Marcar con una cruz en la casilla SI, si es reserva, y en la casilla NO, si no lo es. De ser afirmativo se consigna el nombre del cargo del cual es reserva y la fecha en que se aprobó como tal en el registro correspondiente.

1. Resultados del trabajo.

Cumplimiento con eficiencia y eficacia de los planes, objetivos, funciones, obligaciones, atribuciones del cargo y tareas asignadas; reconocimientos por sus resultados de trabajo; disposición y entrega, además la participación en las tareas de la defensa.

Se agregan además en este indicador los siguientes aspectos a valorar: influencia de los cuadros en el estado de la contabilidad, el comportamiento de los inventarios, las cuentas por cobrar y pagar, la correcta contratación económica y la marcha de los procesos vinculados a la inversión extranjera.

2. Ejemplaridad, exigencia y autoridad ante el colectivo, cumplimiento de los principios éticos y la disciplina laboral.

3. Resultados en la aplicación de lo establecido en el Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus Reservas.

El grado de cumplimiento, con calidad, de los procesos e indicadores relacionados con el sistema de trabajo con los cuadros, a partir de lo que le corresponde según el alcance de su responsabilidad específica respecto a la aplicación de este sistema. Prioridad brindada a la adecuada selección y preparación de sus reservas.

#### 4. Efectividad en el Sistema de Control Interno.

Los resultados de controles y auditorías, la ocurrencia de hechos de corrupción, delitos, ilegalidades y otras indisciplinas, valorando la responsabilidad del evaluado en estos; la exigencia, cuidado y buen uso de los recursos bajo su mando, la existencia y cumplimiento de los sistemas de control interno, así como de los planes de determinación de riesgos.

#### 5. Cumplimiento de la disciplina informativa.

La calidad, veracidad y objetividad en los informes que brinda. Cumplimiento de los plazos establecidos, así como el uso adecuado de la información. Correspondencia entre el resultado del área o entidad que dirige y lo expresado por el evaluado en sus rendiciones de cuenta ante los diferentes órganos colegiados de dirección.

#### 6. Capacidad laboral y de dirección.

##### a) Capacidad para planificar, organizar, ejecutar y controlar las tareas.

El cumplimiento por el evaluado de la Instrucción 1 sobre la planificación y su control a los subordinados, teniendo en cuenta los procesos con mayores dificultades o las entidades que más atención necesitan.

##### b) Capacidad para tomar decisiones, transmitir y aplicar adecuadamente las políticas y orientaciones.

Valorar si muestra capacidad de análisis y autonomía en las decisiones que adopta o se manifiesta indeciso ante situaciones que implican determinación. Cómo logra transmitir adecuadamente las orientaciones y tareas.

c) Aptitud para lograr una adecuada comunicación interpersonal.

Posibilidades para expresarse adecuadamente de forma oral y por escrito. Capacidad para escuchar. Relaciones personales con los superiores y subordinados, el trato y respeto hacia estos, compañeros de trabajo y otras personas.

d) Atención a los subordinados.

Valorar la comunicación sistemática sobre los problemas personales o de trabajo de los subordinados, solidaridad o cooperación con ellos, los resultados en la atención, educación permanente y preparación que brinda a estos en las funciones para el cargo y el control de su ejecución.

e) Capacidad Laboral

Dominio y conocimiento de la actividad que realiza o dirige.

7. Resultados que obtiene en su preparación.

Cumplimiento de su plan de preparación y la aplicación en su labor cotidiana, de los conocimientos adquiridos.

En la Tabla. 1 mostramos la escala para calificar los indicadores

Para calificar cada indicador, la escala de valores adoptada se conforma asignando una calificación de: Muy Bien, Bien, Regular y Mal. Cada uno se califica de manera independiente

Tabla. 1 Escala para calificar los indicadores

Fuente: Extraído de la metodología de la dirección de cuadros del Estado y Gobierno 2018.

ESCALA	MUY	BIEN	REGULAR	MAL
--------	-----	------	---------	-----

	BIEN			
	MB	B	R	M

En la Tabla. 2 que se expone a continuación, aparecen los criterios a otorgar y la apreciación para calificar los indicadores.

Para calificar cada indicador, debe leerse cuidadosamente cada uno de ellos y los elementos a tener en cuenta, comprender a qué cualidad se refiere y cómo se manifiestan en el desempeño del cuadro que se evalúa. Cuando en el cuadro evaluado no está implícito entre sus funciones determinado indicador, en la casilla NE se marca con una X.

Tabla. 2 Criterios a otorgar y la apreciación para calificar los indicadores.

Fuente: Extraído de la metodología de la dirección de cuadros del Estado y Gobierno 2018.

CALIFICACIÓN		APRECIACIÓN PARA CALIFICAR
Criterios		
MUY BIEN	MB	Predomina el cumplimiento sobresaliente y logra óptimos resultados.
BIEN	B	Logra el cumplimiento adecuado y resultados satisfactorios.
REGULAR	R	Alcanza el cumplimiento aceptable del indicador en ocasiones y en otras no logra el nivel necesario.
MAL	M	No cumple el indicador.
NO EVALUADO	NE	No está implícito entre las funciones del cuadro.

6. Complemento textual de la evaluación:

Se confecciona por el jefe directo del cuadro. Este se inicia expresando cómo el evaluado ha cumplido los señalamientos y recomendaciones recibidas en el período anterior.

En la parte textual se debe exponer con precisión, la valoración acerca de las funciones y actividad que desempeña el cuadro o las descritas en los elementos implícitos para cada indicador.

Se reitera la importancia de concretarse en lo fundamental, a valorar los siguientes elementos en el complemento textual:

- Cómo ha superado los señalamientos que se le realizaron en evaluaciones anteriores y la atención brindada a las recomendaciones.
- Medidas disciplinarias aplicadas y su seguimiento.
- Cumplimiento de los planes, objetivos, funciones, obligaciones, atribuciones y tareas.
- Resultados de las auditorías, supervisiones, inspecciones, controles y verificaciones fiscales, evaluando el grado de responsabilidad del cuadro evaluado.
- Comportamiento ético, ejemplaridad y cualidades de dirección.
- Si se otorgan calificaciones de muy bien o mal en los aspectos, se deben argumentar los motivos de tales calificaciones.
- Cualquier otro asunto que se desee aclarar sobre los elementos vinculados a la actividad en que se desempeña el cuadro.
- Posibilidades de ocupar cargos de superior o igual complejidad considerando el desarrollo del cuadro en relación con periodos anteriores. Si es reserva se reflejará su desempeño como tal en correspondencia con lo establecido en los "Procedimientos para el trabajo con las reservas de cuadros".

Si no alcanza el espacio disponible, se pueden anexar tantas hojas como sean necesarias, encabezándolas con el nombre del cuadro, numerándolas y firmándolas por el evaluador y el evaluado.

#### 7. Señalamientos:

Destacar aquellos elementos en los que presenta insuficiencias. Los señalamientos se plasmarán de forma clara y precisa a partir de las dificultades que presenta el cuadro, con argumentaciones que no sean contradictorias, justificativas o en forma de recomendaciones. Ejemplos: - No cumplió el plan de producción aprobado; - No ha logrado identificar la reserva de cuadros con las condiciones y características objetivas requeridas

#### 8. Recomendaciones:

Se exponen con el mayor detalle posible las recomendaciones que se le hacen en correspondencia con los señalamientos realizados y otros asuntos a atender por el cuadro.

#### Conclusiones:

Se argumenta a modo de conclusión el desarrollo del cuadro evaluado, los resultados del trabajo, que pueden ser positivos o negativos, si tiene señalamientos relacionados con la idoneidad, violaciones de los principios éticos o de disciplina y valorar si es necesario realizar algún movimiento.

Al plasmarse la conclusión a la que se ha llegado, el evaluador debe tener en cuenta los factores del ambiente laboral, social o familiar que pueden estar influyendo en el evaluado a los efectos de proponer o ejecutar las acciones que sugiera la situación.

Nota: El espacio sobrante al final del complemento textual, señalamientos, recomendaciones y conclusiones de la evaluación, tanto en el modelo como en las hojas anexas, debe rayarse en el momento en que el evaluado la firme, para evitar que se adicione cualquier otra cuestión que no haya sido discutida oportunamente.

10. Resultado de la Evaluación: se evalúa cualitativamente Muy Bien, Bien, Regular o Mal, el resultado general del cuadro en el período, correspondiéndose con las valoraciones dadas a los diferentes indicadores. Para ello, se analiza el desarrollo del cuadro a partir de sus cualidades, del desempeño práctico en el cargo que ocupa, de la preparación y experiencia alcanzada y sobre esta base, se fundamentan las conclusiones.

Se considera que un cuadro es Muy Bien si muestra resultados destacados en los indicadores evaluados, un progreso sostenido en su labor y se aprecia integralidad y el potencial necesario en correspondencia con sus funciones, obligaciones, atribuciones y tareas, así como, mantiene perspectivas de promoción en los casos que proceda. No se otorga esta calificación si tiene algún indicador evaluado de Regular o Mal.

Se considera que un Cuadro está Bien, si mantiene resultados de trabajo, valorados como positivos y adecuados en el cumplimiento de sus funciones, obligaciones, atribuciones y tareas, así como determinadas perspectivas de desarrollo. No puede tener más de dos indicadores evaluados de Regular, ni que uno de ellos se relacione con los resultados de trabajo o las cuestiones de ejemplaridad y ética.

Se considera que un Cuadro está Regular, si presenta insuficiencias en sus resultados y en el cumplimiento de las funciones, atribuciones, obligaciones y tareas del cargo, hay que insistirle en sus errores para que logre mejorar. No puede tener más de dos indicadores evaluados de Mal.

Se considera que un Cuadro está Mal, si tiene marcadas dificultades en el cumplimiento de las funciones, atribuciones, obligaciones y tareas del cargo. Los resultados de su trabajo evidencian un marcado retroceso con relación al período anterior, tiene un pobre desempeño del cargo y mantiene una tendencia a perder cualidades.

Los cuadros evaluados de Mal por dos periodos consecutivos deben ser ubicados en responsabilidades de menor nivel en correspondencia con sus posibilidades reales.

11. Proyección con el Cuadro: En relación con el cargo se debe indicar marcando con una X si se mantiene o no en la responsabilidad, si la propuesta es hacer algún movimiento, se consigna, además, el tipo de movimiento que se propone realizar en correspondencia con lo establecido en la legislación vigente.

12. Reserva: Indicar marcando con una X si se propone incluir, ratificar o excluir en la reserva de cuadros. Si es reserva de más de un cargo precisar cuáles.

13. Para su preparación y superación: Si se recomienda destinar a curso de superación o de postgrado, u otras formas de preparación de acuerdo con la proyección que se tenga con el cuadro.

14. Jefe que confecciona la evaluación: Se reflejan las generales, fecha y firma del jefe que confecciona la evaluación.

15. Opinión del evaluado: Una vez concluida la evaluación el evaluador la somete a conocimiento del evaluado, este la firma como constancia de que conoció su contenido y marca en la casilla correspondiente si está de acuerdo o en desacuerdo, en este último caso, si va establecer una reclamación.

El evaluado tiene 10 días hábiles después de firmada la evaluación para establecer una reclamación, aunque no haya marcado la casilla correspondiente, en dicho caso presentará la solicitud por escrito con los argumentos correspondientes.

De proceder la reclamación del evaluado se orienta la confección de una nueva evaluación, con la rectificación de aquellos aspectos objeto de la inconformidad del cuadro.

Se concluye con la fecha en que conoció su evaluación y la firma.

Instrumento

Entrevista dirigida al departamento de capacitación

La entrevista está dirigida especialmente a las personas que tienen que ver directamente con el trabajo de preparación y superación de los cuadros y sus reservas; es una entrevista individual especializada, la misma consta de dos declaraciones cuya finalidad es conocer los problemas que han tenido una mejoría en la capacitación, y la forma en que está organizada la capacitación en la empresa; se califica de forma cualitativa.

### **Cuestionario de Evaluación de Desempeño:**

La cual cuenta con instrucciones orales, fue diseñado para que el presente estudio se califique la puntualidad, responsabilidad, conocimiento del puesto, orden, colaboración, cumplimiento de objetivos, organización en el trabajo, iniciativa de los cuadros.

### **Resultados evaluativos de cuadros y sus reservas**

El análisis de los resultados evaluativos de los cuadros tiene como finalidad conocer cuáles han sido los resultados de su evaluación en los tres últimos años permitiendo estar al tanto de cómo se manifiestan, de manera general, los resultados cualitativos de su desempeño. Se puede definir un tiempo de análisis según sean los intereses de la investigación. El estudio se puede realizar mediante la revisión de su expediente y se pueden relacionar con el clima laboral y con los indicadores económicos de la organización, en la misma se han considerado tres criterios de evaluación que da la organización: bien, regular y mal. Se puede mostrar en una tabla el comportamiento de las evaluaciones de los cuadros y sus reservas, lo cual permite saber la tendencia de los resultados cualitativos de los mismos.

## **CONCLUSIONES**

- Se pudo determinar que el hotel utiliza modelo de certificado de evaluación del cuadro.

- El análisis para la evaluación del desempeño de cuadros contribuyó a identificar las necesidades de mejoras así como tomar medidas para elevar el patrón de comportamiento.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Consejo de Estado de la República de Cuba, Comité Ejecutivo. (2017). Metodología del proceso de evaluación de los Cuadros del Estado y del Gobierno. La Habana. Cuba.

Obregón. M.M, Alonso de la Torres. (2014). Evaluación de impacto en la capacitación. IFODIR; 18:96-111.

Herrera. P.L, López. M.R. (2021). El turismo y la gestión de la calidad y sus costos.vol.15 no.2. La Habana. Cuba.

Modelo, E. L., & Por, D. E. G. (2008). El modelo de gestión por competencias y La Evaluación del Desempeño en la gerencia de los Recursos Humanos.

Pena. I.G (2020). Como hacer la evaluación del desempeño laboral. Caso de un hotel en Cuba. Recuperado [http://:www.gestiopolis.mhtml](http://www.gestiopolis.mhtml).

Pereda, S.; F. Berrocal, et al. (2010). "Gestión de Recursos Humanos por Competencias y Gestión del Conocimiento" Dirección y Organización, vol. 5, no. 28, ISSN 2171-6323.

Valdés. M. P (2015). Una propuesta para la evaluación del desempeño de los cuadros. Habana. Cuba.

Vidal Ledo MJ. Che Guevara. (2017). El cuadro, columna vertebral de la revolución. INFODIR [Internet].[Citado 11 Sep. 2019]; Disponible en:  
<http://www.revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/82>

**GIBRALTAR: LA ÚLTIMA COLONIA DE EUROPA***GIBRALTAR: THE LAST COLONY IN EUROPE***Ariadna Díaz Mariño<sup>1</sup>** (<https://orcid.org/0000-0003-1922-9270>)**Daniel Alejandro Álvarez Fernández<sup>2</sup>** (<https://orcid.org/0000-0002-6752-2845>)**María Karla Ramírez-Corría Sierra<sup>3</sup>** (<https://orcid.org/0000-0003-4023-2730>)**RESUMEN**

Gibraltar es un territorio británico de ultramar situado al sur de la península ibérica. Posee frontera únicamente con España, país que reclama su soberanía. Esta colonia ha sido siempre uno de los accidentes geográficos más codiciados de la península por su posición en la boca del Estrecho. Es por ello que trescientos años después de que España cediera Gibraltar a Reino Unido, las tensiones entre los países resurgieron en una disputa detonada, aparentemente por mantener la vigilancia fronteriza. Dentro de estas tensiones los gibraltareños sostienen que las reclamaciones españolas son infundadas, señalando el derecho a la libre determinación de todos los pueblos. El conflicto entre ambos países por Gibraltar aparece y reaparece periódicamente, ahora con especial vigencia porque estuvo afectado con un acuerdo de gran importancia como es el Brexit.

Palabras clave: Gibraltar, Brexit, soberanía, colonia, conflicto

Gibraltar is a British overseas territory located in the south of the Iberian Peninsula. It has a border only with Spain, a country that claims its sovereignty. This colony has always been one of the most coveted geographical features of the peninsula for its position at the Strait. That is why three hundred years after Spain ceded Gibraltar to the United Kingdom, tensions between countries resurfaced in a detonated dispute, apparently for maintaining the border surveillance. Within these tensions, Gibraltarians

---

<sup>1</sup> Instituto Superior de Relaciones Internacionales "Raúl Roa García", La Habana, Cuba, [ariadnadm3@gmail.com](mailto:ariadnadm3@gmail.com)

<sup>2</sup> Instituto Superior de Relaciones Internacionales "Raúl Roa García", La Habana, Cuba, [danielal14q@gmail.com](mailto:danielal14q@gmail.com)

<sup>3</sup> Instituto Superior de Relaciones Internacionales "Raúl Roa García", La Habana, Cuba, [mariakarlarcs@gmail.com](mailto:mariakarlarcs@gmail.com)

argue that Spanish claims are unfounded, pointing to the right to self-determination of all peoples. The conflict between the two countries over Gibraltar appears and reappears periodically, now with a particular force because it was affected by a very important agreement such as Brexit.

Key words: Gibraltar, Brexit, sovereignty, colony, conflict.

## **INTRODUCCIÓN**

La integridad territorial es central en la historia contemporánea de los países europeos. El debate sobre este tema continúa abierto y Gibraltar está en el epicentro de las controversias entre España y Reino Unido.

El gobierno de España ha reclamado históricamente la soberanía de Gibraltar, a pesar de que el territorio fue cedido en perpetuidad a la Corona Británica. El Peñón era considerado un punto estratégico para el control del Mediterráneo y la salida al Atlántico. Fue disputado por árabes y europeos hasta que una flota británico holandesa se hizo con su control a principios del siglo XVIII. Nueve años más tarde se firmó el Tratado de Utrecht que le cedió la soberanía total de “the Rock” al Reino Unido. Desde entonces, es motivo de controversia y de difíciles relaciones entre los gobiernos españoles y británicos.

Por esta razón, se considera necesario analizar las controversias en torno a Gibraltar en su devenir histórico y la situación del territorio hasta nuestros días. Para ello resulta de gran importancia comprender los antecedentes que exacerbaron la disputa entre España y Reino Unido durante más de tres siglos, sin olvidar la posición de los gibraltareños ante su soberanía.

## **DESARROLLO**

### **1. Antecedentes históricos**

Gibraltar está situado en el extremo meridional de la península ibérica, al este de la bahía de Algeciras, y se extiende sobre la formación geológica del peñón de Gibraltar, península que domina la orilla norte del estrecho homónimo, que comunica el mar

Mediterráneo y el océano Atlántico. Alberga una población de 33 140 habitantes en una superficie de menos de 7 km<sup>2</sup>, con una economía basada en el sector de servicios, principalmente como centro financiero, turístico y puerto franco. Por su privilegiada posición estratégica, cuenta con una base aeronaval de las Fuerzas Armadas Británicas.

El nombre de Gibraltar se le debe a su peñón o monte, Yabal Tariq, en honor al caudillo musulmán Táriq Ibn Ziyad (s. VIII d.C.), quien dirigió el desembarco en este lugar durante la conquista musulmana de Hispania de las fuerzas del Califato Omeya de Walid, en 711. (Ceijas Cabrera, 2015)

Gibraltar fue escenario de combates en los siglos XIV y XV, en el marco de la Reconquista, e integrada finalmente a la Corona de Castilla en 1462. En 1704 fue tomada por una escuadra angloholandesa en apoyo del Archiduque Carlos, pretendiente durante la Guerra de Sucesión Española, al término de la cual, las Coronas británica y española firmaron el Tratado de Utrecht en 1713. La cesión de Gibraltar, articulada en el capítulo X del Tratado, fue interpretada como un acto de claudicación de Felipe V, pues dicho documento fue elaborado por representantes de Inglaterra y Francia. Esto evidencia el carácter de cesión forzada del territorio, pues la firma del tratado fue con ausencia total de un representante español. Por este medio, España cedía a perpetuidad el peñón a Gran Bretaña, no obstante, se estableció una cláusula por la cual, si el territorio dejaba de ser británico, España tendría la opción de recuperarlo.

Durante los posteriores años España hizo varios intentos para recuperar Gibraltar mediante asedios, pero fueron infructuosos. Más tarde, la apertura del canal de Suez en 1869 subrayó la importancia estratégica de Gibraltar.

Una vez finalizada la II Guerra Mundial, Naciones Unidas pidió que se inscribieran las colonias existentes en el mundo como territorios no autónomos, fue inscrito Gibraltar en dicha lista en el año 1963. A principios de la década de 1960, el gobierno español

planteó la situación de Gibraltar ante el Comité de Descolonización<sup>4</sup> de las Naciones Unidas y la Asamblea General adoptó las resoluciones 2231, de 1966, y 2353, de 1967, por las que se instaba el inicio de conversaciones entre España y Reino Unido para poner fin a la situación «colonial» de Gibraltar, salvaguardando los intereses del pueblo gibraltareño. En respuesta a estas resoluciones, las autoridades de Gibraltar apelaron al derecho de la autodeterminación y Reino Unido organizó un referéndum el 10 de septiembre de 1967 para expresar la voluntad de los gibraltareños de permanecer bajo soberanía británica.

El 23 de mayo de 1969 entró en vigor la llamada “Constitución Lansdowne”, tras otra consulta popular, que estableció el cambio en el estatus de la colonia, transformada en un territorio británico de ultramar, en el que un ministro principal es quien representaba la Corona Británica. Ante este estatuto el gobierno español decidió cerrar las comunicaciones terrestres con Gibraltar el 8 de junio de 1969.

Tras el régimen de Francisco Franco, y con la llegada de la democracia, se inició un proceso de acercamiento entre España y Reino Unido, que desembocó en la Declaración de Lisboa, el 10 de abril de 1980, se sentaron las dos partes y acordaron resolver la controversia de Gibraltar de acuerdo al mandato de las Naciones Unidas. Dos años después, el 14 de diciembre de 1982, el gobierno español ordenó la apertura de la verja, pero sólo para peatones (Ceijas Cabrera, 2015).

En el marco de las negociaciones de adhesión a la Comunidad Económica Europea, España y el Reino Unido establecieron la Declaración de Bruselas el 27 de noviembre de 1984, en la que acordaron un proceso de diálogo que superara a la anterior Declaración de Lisboa y que equilibrase los derechos de españoles y gibraltareños, además de restablecer la libre circulación de personas, vehículos y mercancías, así como negociar las cuestiones que implicasen la soberanía. El 5 de febrero de 1985 se normalizaron completamente las comunicaciones terrestres. Desde entonces, España, con mayor o menor intensidad, ha seguido reclamando la devolución de Gibraltar.

---

<sup>4</sup> Comité formado por 29 países, que viene reuniendo a mandatarios de todo el mundo, incluido el ministro principal de Gibraltar, para debatir cada mes de septiembre las cuestiones que afecten a disputas de colonialismo.

## **2. Posiciones divergentes sobre Gibraltar. ¿España y Reino Unido establecen la cosoberanía?**

Tanto los británicos como los gibraltareños afirman que Gibraltar ha sido efectivamente descolonizado. En cambio, Gibraltar es el único territorio del continente europeo que permanece en la lista de territorios no autónomos de las Naciones Unidas. España se opone a cualquier intento de eliminarla de esta lista y los comentaristas españoles comúnmente describen Gibraltar como una colonia (Cospedal, 2009).

Desde 1704, España ha intentado recuperar Gibraltar por medios militares y diplomáticos. Defiende el principio de la integridad territorial debido a que la Asamblea General de la ONU con la aprobación de dos resoluciones sobre el tema 2231 "Cuestión de Gibraltar" y 2353 "Cuestión de Gibraltar", indica que la unidad nacional y la integridad territorial tienen prioridad sobre el derecho de Gibraltar a la libre determinación. La última resolución expresa que:

“Toda situación colonial que destruye parcial o totalmente la unidad nacional y la integridad territorial de un país es incompatible con los propósitos y principios de la Carta de las Naciones Unidas [...] Invita a los Gobiernos de España y del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte a reanudar sin demora las negociaciones previstas en las Resoluciones 2070 (XX) y 2231 (XXI) de la Asamblea General, con miras a poner fin a la situación colonial en Gibraltar y a salvaguardar los intereses de la población. (Asamblea General de Naciones Unidas, Resolution 2353 (XXII): Question of Gibraltar», 1967)”

España sostiene que el estatus de Gibraltar es un anacronismo, y que debería convertirse en una comunidad autónoma española, similar a Cataluña o al País Vasco. También argumenta que se debe aplicar el principio de integridad territorial, no el de derecho de autodeterminación, estableciendo paralelismos con la devolución británica de Hong Kong a la República Popular China en 1997.

En cambio, Reino Unido señala que Gibraltar fue cedido por España mediante el Tratado de Utrecht de 1713, otorgándole entero derecho británico sobre la propiedad de la ciudad y castillos, de conjunto con el puerto y fortalezas de Gibraltar, sin excepción ni impedimentos. Además, dicho tratado cita la longevidad de la ocupación y sostiene que

el principio de la integridad territorial de Naciones Unidas, no anula el principio de la libre determinación.

Al mismo tiempo, el gobierno británico sigue afirmando que el estatus de Gibraltar no puede ser modificado sin el consentimiento democrático de los ciudadanos gibraltareños.

Por otra parte, los gibraltareños sostienen que las reclamaciones españolas son infundadas, que Gibraltar es un territorio británico y, por lo tanto, por definición, no es una parte integral de cualquier otro estado, lo que significa que la integridad territorial de España no puede ser afectada por cualquier cosa que ocurre en Gibraltar.

Dada la existencia de posiciones divergentes referentes a la posesión de Gibraltar, el ministro español de Asuntos Exteriores, Fernando Castiella realizó la primera propuesta formal para lograr la devolución de Gibraltar a España el 18 de mayo de 1966. La propuesta consta de tres cláusulas: la cancelación del Tratado de Utrecht y la posterior devolución de Gibraltar a España; la suspensión de la base británica en dicho territorio y la aprobación un Estatuto de Personal de los gibraltareños, con la garantía de las Naciones Unidas; la protección de sus intereses culturales, sociales y económicos en Gibraltar o en cualquier otro lugar de España, incluida la nacionalidad británica (Hills, 1974). La propuesta fue rechazada por el Gobierno británico y por los gibraltareños, que mayoritariamente votaron para permanecer bajo la soberanía británica en un referéndum celebrado en 1967.

Las reclamaciones españolas durante los cuarenta años siguientes no tuvieron éxito. En vista de ello, la posición de España parece haberse suavizado, siendo reorientada hacia alguna forma de arreglo temporal o permanente para lograr la soberanía conjunta con Reino Unido. Esta propuesta fue presentada por el ministro español de Asuntos Exteriores, Fernando Morán, en 1985. Los detalles de la propuesta no se hicieron públicos, pero la información publicada mostró la oferta de un tratado con Reino Unido con el fin de "reintegrar" Gibraltar con España, mientras se preservaba el modo de vida gibraltareño. Se mantendría la nacionalidad británica, así como de los derechos políticos y laborales existentes, el autogobierno y las instituciones (Gold, 2005). Esta

propuesta no fue rechazada formalmente por Douglas Hurd, Secretario de Relaciones Exteriores británico de entonces, hasta 1993.

Un acuerdo sobre la cosoberanía de Gibraltar tendría la finalidad de compaginar dos principios. Por un lado, que el pueblo de Gibraltar tenga voz en este asunto, pero por otro que el Reino Unido y España, puedan alcanzar un acuerdo que satisfaga a ambas partes. Esta propuesta de cosoberanía fue planteada en el año 1997 por el ministro español Abel Matutes previendo un período de cien años de soberanía conjunta antes de la transferencia definitiva a España (Gold, 2005).

Dos años después, en 1999, la propuesta fue vista con buenos ojos por todos los partidos políticos españoles y se invitó al ex ministro principal de Gibraltar, Peter Caruana, que aceptase la oferta de la cosoberanía, pero fue rechazada tajantemente por el ejecutivo gibraltareño. (Ceijas Cabrera, 2015) Durante las negociaciones que se reanudaron en el año 2002 entre España y Reino Unido se deliberaron asuntos referentes a una soberanía conjunta de duración indefinida. No obstante, la idea fue abandonada, después de la oposición sostenida por los gibraltareños que incluso convocaron un referéndum sobre la soberanía de Gibraltar en este año.

Ante la fuerte campaña desarrollada por los gibraltareños en contra de la propuesta de cosoberanía hispano-británica, Reino Unido se niega a dialogar sobre la soberanía sin el consentimiento del Ayuntamiento del Peñón.

### **3. Del Tratado de Utrecht al Brexit**

En los momentos de flaqueza que vivió la Unión Europea, de crisis generalizada económica y financiera, el entonces Primer Ministro británico, David Cameron, para cumplir con la promesa hecha durante su campaña electoral, anunció la convocatoria de un referéndum para preguntar si el Reino Unido debía “quedarse o salir” de la UE.

La permanencia o retirada del Reino Unido en la UE estaba en manos de los votantes británicos, incluidos los gibraltareños que, sin fisuras, gobierno y oposición, se pronuncian en favor del “sí” (Antón Guardiola, 2016).

En 2016 la inmensa mayoría de la población gibraltareña (96%) votó a favor de la permanencia en la Unión Europea en el referéndum celebrado. No obstante, en el

conjunto del Reino Unido ganó la salida, lo que provocaba que Gibraltar dejaría de ser espacio europeo en un plazo de 2 años.

Gibraltar nunca se ha adherido a la Unión Europea –en su momento Comunidades Europeas- por la sencilla razón de que la adhesión a la Unión solo es posible para Estados europeos soberanos e independientes y Gibraltar es una colonia británica. En este sentido, ni la antigua Constitución gibraltareña de 23 de mayo de 1969, ni la actual del 14 de diciembre de 2006 modifican el estatuto internacional de Gibraltar, pues sigue siendo un territorio no autónomo en el sentido de la Carta de la ONU. Su estatuto jurídico internacional es el de “territorio no autónomo pendiente de descolonización” si bien, al no existir “un pueblo” de Gibraltar con derecho a la autodeterminación, su descolonización debe realizarse, según la doctrina de la ONU, a través de negociaciones directas entre el Reino Unido (potencia administradora) y España (antiguo soberano cedente del territorio en virtud del artículo X del Tratado de Utrecht de 1713) en las que deben tenerse en cuenta los intereses de la población (Antón Guardiola, 2016).

Gibraltar es un territorio parcialmente integrado en la UE, en la que goza de un estatuto especial, negociado por el Reino Unido y aceptado por el resto de Estados miembros en el momento de su adhesión.

El Brexit supuso un golpe extraordinario para el Peñón, puesto que inmediatamente quedó al margen de la UE. Gibraltar se convierte en un territorio tercero a todos los efectos, siendo colonia de una potencia extraña a la Unión Europea. Esta organización dejaría de ser el marco jurídico de cooperación hispano-británica en el territorio gibraltareño, el foro inevitable que motiva y ayuda a las partes en la controversia a encontrar entendimientos.

Por bueno que fuera el acuerdo del Brexit siempre sería perjudicial para los intereses gibraltareños puesto que España tendría una cómoda posición que le permitiría reactivar todos sus esfuerzos para recuperar el territorio y oponerse a cualquier exigencia que considere perjudicial para sus intereses.

La UE aprobó el 25 de noviembre de 2018 el Acuerdo de Salida del Reino Unido de la Unión Europea. España se encontraba en una situación inédita en la historia de sus relaciones con el Reino Unido. Esto tenía consecuencias políticas y económicas.

Por primera vez, España integrada en la Unión Europea figuraría como país reclamante de Gibraltar, un territorio conquistado, cedido y colonizado por el Reino Unido, un país que acaba de marcharse de esta asociación multilateral. Tras el Brexit, Gibraltar abandona la Unión junto a Gran Bretaña y en cuanto a la relación futura, la UE ha dejado claro que “ningún acuerdo entre la UE y Reino Unido se podría aplicar a Gibraltar sin el acuerdo entre España y Reino Unido”. Gibraltar no estará comprendido en el ámbito de aplicación de los futuros acuerdos pues se necesitaría de la aprobación previa de España, según establece la cláusula número 24 de las Orientaciones del Consejo Europeo para la negociación de la salida.

En abril de 2019, bajo presión de España, la Unión Europea definió explícitamente a Gibraltar como una “colonia de la Corona británica”, un cambio de posición motivado por la marcha de Reino Unido del bloque.

Tras el Brexit, Reino Unido comparte frontera con la Unión Europea a través de Irlanda y España. Dado el contencioso histórico que Madrid y Londres tienen respecto a Gibraltar, el nuevo estatus de la relación entre Reino Unido y la UE cobra una especial sensibilidad para España. Los 27 socios de la Unión y la Comisión Europea han asumido el compromiso por escrito de reconocer que España tendrá siempre la última palabra en cuanto a la relación de Europa con Gibraltar.

Dentro de toda esta vorágine, ¿cabe la posibilidad de que España recupere la soberanía de la pequeña península?

Los gobiernos de España y Gran Bretaña se reunieron durante los primeros meses del año 2020 para definir bilateralmente las cuestiones prácticas de toda índole que tienen que ver con la situación de Gibraltar, de quienes viven y trabajan allí tras el Brexit.

Con la salida de la UE, Reino Unido se debilitaría políticamente en lo referido a la irrenunciable cuestión de soberanía sobre Gibraltar, pues presumiblemente ya no será acompañado por los países del bloque europeo.

España consiguió el derecho al veto a cualquier acuerdo al que en un futuro puedan llegar Londres y la UE. Además, en el año 2018 se negociaron cuatro memorandos para preparar una salida que los gibraltareños no desean. Estos memorandos tratan de nivelar las condiciones de vida entre ambos lados de la verja, entre la colonia británica y la comarca del Campo de Gibraltar.

El gobierno gibraltareño quiere mantener la fluidez en la frontera y España ve una oportunidad para que los gibraltareños se convenzan de que les irá mejor si se alejan de Londres y se aproximan a Madrid. Presumiblemente, es difícil que este último lo consiga porque el negocio de Gibraltar consiste precisamente en la posición que le otorgó ser territorio de Reino Unido, así lo demuestra la actual situación de que han pasado en medio siglo, de necesitar ayuda para el desarrollo, a tener la tercer economía renta per cápita del mundo.

El Brexit le dio una gran oportunidad a Madrid para intentar renegociar de alguna manera el Tratado de Utrecht de 1713, o por lo menos, quedar en una posición en la que pueda en algún momento recuperar la soberanía de este territorio. La reincorporación de Gibraltar a España debe ser una decisión de la población local. Esencialmente, para que esto ocurra, España tiene que parecer más atractiva política, comercial y económicamente.

## **CONCLUSIONES**

Gibraltar es un territorio británico de ultramar, no autónomo que, por mandato de la Organización de las Naciones Unidas, debe ser objeto de un proceso de descolonización por parte del Reino Unido para su devolución a España.

La posesión británica fue reconocida en el Tratado de Utrecht en 1713, que puso fin a las hostilidades en el territorio, sin embargo, con la salida de Reino Unido de la Unión Europea el litigio cobra una especial sensibilidad. Con el Brexit, se reconoció que ningún acuerdo entre Reino Unido y la UE se podría aplicar a Gibraltar sin la aprobación de España.

El interés estratégico de Gibraltar viene determinado por el Estrecho, por el deseo británico de permanecer en él y la relevancia que para España tiene el estar situado en su ribera norte. España no consiente que su posición en la disputa quede debilitada por la modificación del estatus de Gibraltar ante la Unión Europea, por el contrario, al margen de los intereses y de la presencia británica en el territorio, el Brexit es la oportunidad de intentar renegociar la retrocesión de Gibraltar.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Antón Guardiola, C. (2011). Gibraltar: un desafío en la Unión Europea. Valencia: Editorial Tirant lo Blanch.

Antón Guardiola, C. (2016). El Brexit británico, Gibraltar y la verja. Universidad de Alicante.

Asamblea General de Naciones Unidas. (20 de diciembre de 1966). Resolution 2231 (XXI): Question of Gibraltar. Obtenido de <https://web.archive.org/web/20110503183729/http://daccess-dds-ny.un.org/doc/RESOLUTION/GEN/NR0/005/34/IMG/NR000534.pdf?OpenElement>

Asamblea General de Naciones Unidas. (19 de diciembre de 1967). Resolution 2353 (XXII): Question of Gibraltar». Obtenido de <https://web.archive.org/web/20130818005914/http://daccess-dds-ny.un.org/doc/RESOLUTION/GEN/NR0/236/88/IMG/NR023688.pdf?OpenElement>

Bernardo de Miguel. (25 de noviembre de 2018). Un antes y un después sobre Gibraltar. Obtenido de El País: [https://elpais.com/internacional/2018/11/24/actualidad/1543079835\\_600869.html](https://elpais.com/internacional/2018/11/24/actualidad/1543079835_600869.html)

Ceijas Cabrera, A. M. (2015). Las controversias de Gibraltar. Universidad de Cadiz.

Colectivo de Autores. (4 de septiembre de 2009). Ocupación y apoderamiento de Gibraltar. Obtenido de Todo a babor: <http://www.todoababor.es/articulos/grtar.htm>

Cospedal. (12 de diciembre de 2009). Gibraltar es una colonia que no debería existir. Obtenido de Publico.es:

<https://web.archive.org/web/20091212154755/http://www.publico.es/espana/276568/cos-pedal/gibraltar/colonia/deberia/exitir>

Gold, P. (2005). Gibraltar: British or Spanish? Ed. Routledge.

History of Gibraltar. (14 de agosto de 2009). Obtenido de Gobierno de Gibraltar: [https://web.archive.org/web/20090814154531/http://www.gibraltar.gov.gi/gov\\_depts/port/port\\_index.htm](https://web.archive.org/web/20090814154531/http://www.gibraltar.gov.gi/gov_depts/port/port_index.htm)

Hills, G. (1974). Rock of Contention. A History of Gibraltar. Londres: Ed. Robert Hale.

Izquierdo Sans, C. (1996). Gibraltar en la Unión Europea. Consecuencias sobre el contencioso hispano-británico y el proceso de construcción europea. Madrid.

Los gibraltareños se sienten británicos y no quieren ser españoles. (13 de agosto de 2016). Obtenido de El Espectador: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/gibraltarenos-se-sienten-britanicos-y-no-quieren-ser-es-articulo-439745>

Martel, E. (octubre-diciembre de 1985). Gibraltar y política exterior: un principio de solución. Revista de Estudios Internacionales, Vol. 6, p 907-936.

Muller, J. (27 de noviembre de 2018). Gibraltar, un negocio inédito. Obtenido de El Mundo: <https://www.elmundo.es/internacional/2018/11/25/5bfa7078268e3e32588b45a3.html>

Ortega Carcelén, M. (2013). Gibraltar y el Tratado de Utrecht. Real Instituto Elcano.

Romero, L. (octubre de 2006). Lo estratégico en la cuestión de Gibraltar. UNISCI Discussion Papers.

**ANÁLISIS DE LA PROYECCIÓN ESTRATÉGICA DEL HOTEL RIJO EN  
SANCTI SPÍRITUS, CUBA**

*ANALYSIS OF THE STRATEGIC PROJECTION OF THE RIJO HOTEL IN SANCTI  
SPÍRITUS, CUB.*

**Hector Pablo March Cañizares<sup>1</sup> (0000-0002-3501-5849),**

**Yaniela Yoelsy March Martín<sup>2</sup> (0000-0003-0120-9044),**

**Edisney Macías Hernández<sup>3</sup> (0000-0001-5750-2579)**

<sup>1</sup>Estudiante 5º año licenciatura en Turismo (Cuba). Email: [hectormarchc92@gmail.com](mailto:hectormarchc92@gmail.com)

<sup>2</sup> Licenciada en Contabilidad y Finanzas (Cuba). Email: [yanielayoelsymm@gmail.com](mailto:yanielayoelsymm@gmail.com)

<sup>3</sup> Licenciada en Contabilidad y Finanzas (Cuba). Email: [edisney.macias@nauta.cu](mailto:edisney.macias@nauta.cu)

’ ’

**RESUMEN**

Debido al desarrollo de la actividad turística, esta se ha convertido en una esfera importante de la economía nacional, tanto por ser fuente de ingresos en divisas como para dinamizar otras actividades. Un planteamiento estratégico y de previsión es imprescindible para evitar esos problemas y reforzar nuestra posición frente a los competidores. En esta investigación se planteó el análisis de la proyección estratégica del Hotel Rijo, lo que permitió a corto, mediano y largo plazo enfrentar y responder a las exigencias cada vez más crecientes de esta modalidad turística (turismo urbano). Para ello se combinan los métodos teóricos y empíricos. Mediante la aplicación del procedimiento y considerando el criterio de expertos se pudo comprobar científicamente que el análisis de la proyección estratégica del hotel tiene un efecto económico positivo ya que atribuye una serie de beneficios que conllevan a la eficiencia y la eficacia con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

Palabras clave: Modalidad turística, proyección estratégica.

**Abstract**

Due to the development of the tourist activity, this has become an important sphere of the national economy, so much to be source of revenues in foreign currencies like to energize other activities. A strategic position and of forecast it is indispensable to

avoid those problems and to reinforce our position in front of the competitors. In this investigation thought about the analysis of the strategic projection of the Rijo Hotel that it allowed to short medium and long term to face and to respond to the more and more growing demands of this tourist modality (urban tourism). For they combine the theoretical and empirical methods. By means of the application of the procedure and considering the approach of experts could be proven scientifically that the analysis of the strategic projection of the hotel has a positive economic effect since it attributes of benefits series that they bear to the efficiency and the effectiveness with the purpose of reaching the proposed objectives.

Key words: Tourist modality, strategic projection.

## **INTRODUCCIÓN**

Desde el siglo XX y hasta nuestros días el turismo se ha convertido en una de las actividades de mayor dinamismo a nivel mundial. Ha experimentado un crecimiento espectacular y es considerado como una de las actividades socio-económicas más importantes debido a la gran oportunidad que representa para la diversificación de las economías mundiales permitiendo acrecentar ingresos y empleos. (Cabrera, 2019).

El concepto de estrategia nace en un contexto político-militar, “viene del griego *strategos* que significa “un general”. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejército” y “acaudillar”. El verbo griego, *stratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos” (Bracker, 1980, citado en Brian, 1997).

Según Xenofón(1869), citado en el libro de Mitznberg(1997), la primera vez que se usó el concepto de estrategia en un entorno mercantil se remonta a la antigua Grecia cuando un militar y un mercader competían para las elecciones de generales, donde el segundo obtuvo la victoria sobre el primero. Para lo cual, Sócrates le expresa al militar que para lograr un objetivo es necesario tener en cuenta la consecución de planes y gestión de los recursos. (P 5). Sin embargo, se cree que

Von Neumann y Morgenstem fueron los pioneros en contextualizar la palabra estrategia en el mundo de los negocios. “Ellos definieron la estrategia empresarial como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta” (Neuman y Morgenstem, 1947, citados en Mintzberg, 1998).

No obstante, varios expertos en el tema, aseguran que la verdadera o la más completa definición de estrategia, está dada por Alfred Chandler en su libro *Strategy and Structure*, donde la define como un elemento determinante de metas básicas a largo plazo para una organización, así como las actividades a seguir y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas. (Chandler, 1962, citado en Mintzberg, 1997).

Wheelen &Hunger(2007) destacan en su libro:

La investigación ha relevado que las organizaciones que participan en administración estratégica generalmente superan en rendimiento a las que no lo hacen. El logro de una correspondencia apropiada, o “concordancia”, entre el ambiente de una organización y su estrategia, estructura y procesos tienen efectos positivos en el rendimiento de la organización.

Debido al desarrollo de la actividad turística, esta se ha convertido en una esfera importante de la economía nacional, tanto por ser fuente de ingresos en divisas como por sus posibilidades para dinamizar otras actividades, y es, que el turismo no es una actividad nueva en Cuba, tuvo su auge a partir de los años 50 y desde entonces no ha parado de crecer.

En esta investigación se plantea la necesidad de evaluar la proyección estratégica para lograr proyectar imagen deseada en el Hotel Rijo pues, actualmente nos encontramos en un mercado turístico, en donde la calidad se está convirtiendo en la principal exigencia de la demanda de los países que nos visitan. Un planteamiento estratégico y de previsión es imprescindible para evitar esos problemas y reforzar nuestra posición frente a los competidores (Parra, 2011).

Esta investigación inicia con la evaluación del perfil estratégico de la empresa, se evalúan las estrategias, acciones y planes implementados por el hotel, que ilustran la efectividad de dichos intentos o acciones.

Para ello, se evalúa, en la industria, los factores externos relacionados a ella. Esto es muy importante en estos últimos tiempos, debido a su dinamismo.

Por lo que la **Situación Problemática** que nos ocupa es el análisis de la proyección estratégica del Hotel Rijo, que permita a corto, mediano y largo plazo enfrentar y responder a las exigencias cada vez más crecientes de esta modalidad turística (turismo urbano). Para ello se combinan los métodos teóricos y empíricos.

Lo antes expuesto justifica el **Problema Científico**:

¿Cómo lograr el análisis de la proyección Estratégica del Hotel Rijo de manera coherente, que permita enfrentar los desafíos que plantea el desarrollo sostenible hoteles?

El objeto social del Hotel está encaminado a las actividades de administrar, promover y comercializar la entidad hotelera en dirección al turismo internacional y otros usuarios.

El **Objetivo general** de la Investigación es el análisis de la proyección estratégica del Hotel Rijo de la ciudad de Sancti Spíritus, en correspondencia con lo establecido en las disposiciones sobre el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano

### **Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual interna y externa que presenta el Hotel Rijo.
- Analizar los aspectos teóricos relacionados con la proyección estratégica en las empresas turísticas.

Luego, sigue la revisión de las principales características y recursos con los que cuenta el hotel, con el fin de identificar ventajas competitivas y comparativas que servirán para la propuesta de acciones en esta nueva realidad.

Con todos los hallazgos encontrados en los puntos anteriores, se establecen y redefinen las estrategias que debe seguir el hotel, con el objetivo de establecer un rumbo claro que guiará todos los esfuerzos y lograr la calidad requerida.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones que guiarán a los gestores del hotel hacia una proyección estratégica más efectiva.

## **DESARROLLO**

La industria hotelera ha sufrido un cambio drástico el 2020, debido a la pandemia de la Covid-19 que afecta a todo el mundo. Los expertos estiman que la industria hotelera podrá recuperarse, como mínimo, dentro de los siguientes 3 a 5 años. (Burgos, 2020).

En este contexto, se analizan estrategias que permitan al Hotel Rijo, mantener sus operaciones y su situación económica-financiera saludable y sostenible en el tiempo.

Características generales del Destino Turístico Sancti Spíritus.

Ubicación geográfica.

La ciudad de Sancti-Spíritus se localiza en la zona centro sur de la provincia del mismo nombre, la cual limita al este con la provincia de Ciego de Ávila, al oeste con las provincias de Villa Clara y Cienfuegos, al norte y sur con las aguas del Mar Caribe. Sancti-Spíritus se corresponde con el polo turístico Costa Sur (Trinidad-Cienfuegos), siendo un destino que se posiciona como ciudad histórico-cultural.

Caracterización General del Hotel Rijo

Subordinado a: Grupo Hoteles Islazul, Ministerio de Turismo.

Se trata de una edificación localizada en el centro del Casco Histórico de la ciudad de Sancti Spíritus, que data del año 1845, la cual en su devenir histórico perteneció a un reconocido médico, tanto por su valor humanitario como profesional, cuyo nombre lleva

actualmente el inmueble. Fue también Escuela de niñas religiosas, hogar de varias familias, pasando a ser recuperado posteriormente por la Dirección de Patrimonio para ser explotado finalmente como Hotel. Fue inaugurado inicialmente bajo la dirección del Grupo Hotelero Cubanacán, pasando a partir de septiembre de 2010 al Grupo Hotelero Islazul. El Hotel Rijo se ubica en Honorato del Castillo No. 12, Sancti Spíritus, Cuba.

Los Hotel Rijo, tiene como Política de la Calidad, brindar servicios turísticos de alojamiento y restauración reconocidos por su calidad, estabilidad y liderazgo en la ciudad espirituana; que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes y demás partes interesadas pertinentes. En mayo del 2008 se inauguró como Hotel Encanto. Es un hotel pequeño, con alto valor patrimonial debido a su arquitectura y localización en el corazón de la antigua villa espirituana, y data de principios del siglo XIX.

Se posee: personal altamente calificado, motivado, en continua formación e instalaciones confortables de la marca de Hoteles Encanto, destacada por su familiaridad y distinción, que respeta la cultura nacional y sus expresiones territoriales.

La Dirección asume como compromiso la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad documentado según la norma cubana NC: ISO 9001 vigente, en busca de la mejora en el desempeño de la eficacia y eficiencia de sus procesos, con abordaje a riesgos y oportunidades y en base al cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios procedentes a la inocuidad, medio ambiente, seguridad y salud del trabajo, así como otros aplicables.

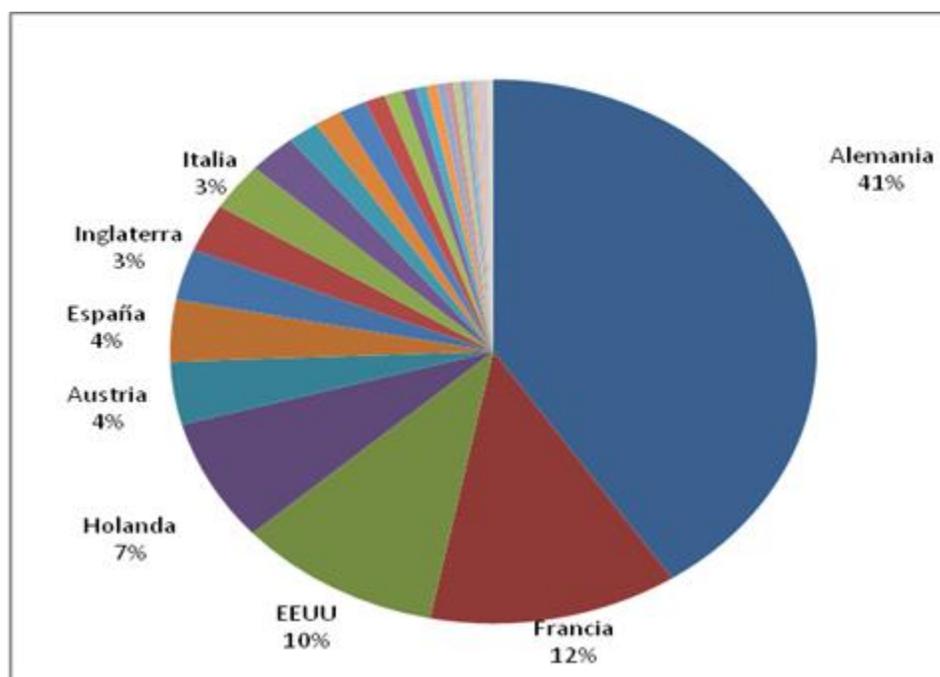
Actualmente se comercializa bajo la marca Hoteles Encanto, producto diseñado en función del turismo cultural, con altos estándares y excelencia en el servicio, además de estar categorizado como Hotel 4 \*\*\*\* por el Ministerio del Turismo en Cuba. Cuenta con 16 habitaciones, de ellas 3 triples, 1 Suite, 1 para personas discapacitadas y 11 habitaciones estándar, las cuales poseen indistintamente vista a la ciudad, balcones y/o vista al interior del Hotel. Además cuentan con servicio de climatización independiente, teléfono, televisión por cable, caja de seguridad, servicio de minibar, corriente de 220 Volts, además de cuarto de baño con agua caliente superior a 50 °C en la ducha, el lavado y la bañera.

Complementan al servicio de alojamiento otros servicios como son cóctel de bienvenida acompañado de toallitas húmedas, cambio de monedas, servicio WIFI en habitaciones y áreas públicas, venta de tarjetas pre pagadas de INTERNET, una oferta gastronómica en el restaurante a la carta “Los Portales”, servicio de desayuno a la habitación, un servicio especializado de bares, venta de tabacos, servicios médicos en clínicas aledañas, Información de la programación cultural de la ciudad en la semana y parqueo con capacidad para 10 plazas; acompañado siempre de un servicio personalizado característica principal de este tipo de hotel.

Los principales mercados con los que trabaja el Hotel son: Alemania, Estados Unidos, Francia, Holanda y Cuba.

Gráfico.1 Análisis de los Principales Mercados.

Fuente: Elaboración propia del autor.



Se define como su misión, visión y el objeto social los elementos mostrados a continuación:

Misión

Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, a través de la oferta de servicios de alojamiento y restauración marcados por la singularidad, familiaridad y distinción que ofrece la Marca Hoteles E, como expresión del desarrollo histórico-cultural de la ciudad de S.S.

### Visión

Somos Hoteles E, instalaciones que mantienen una relación de armonía entre el desarrollo cultural de la ciudad y un servicio personalizado de alto estándar ofrecido por capital humano comprometido en perfeccionamiento empresarial continuo, con el objetivo de superar las necesidades y expectativas de los clientes.

En la tabla. 1 se muestra la estructura organizacional del Hotel Rijo, constituido por un colectivo de alta profesionalidad, comprometidos en el logro de elevar la calidad del diferente departamento al servicio de los clientes.

Tabla. 1 Estructura organizacional del Hotel Rijo.

Fuente: Elaboración propia del autor.

Departamento	Nombre y Apellidos	Función del Departamento
Gerente General	Yunier Hernández Pentón	Gerente
Dirección	Eduardo Nápoles Zborovskaya	Administración General del hotel.
Jefe de Recepción Relaciones públicas Subgerente comercial	Ricardo PerurenaCancio	Atención directa al cliente, enlace con los demás departamentos.
Ama de llaves	Victoria López Reyes	Servicio de limpieza general del hotel.
Bares y restaurantes	Mario Jiménez Paz	Servicio de alimentos y bebidas
Cocina	Félix Suárez Castro	Preparación de alimentos

Servicios Técnicos	Amaury Quintero de la Rosa	Mantenimiento y control de averías.
Seguridad y protección	Cosme Escobar Frenes	Control de seguridad interna.
Calidad	Rosalia Nápoles Zborovskaya	Contacto directo con el cliente, apoyo a recepción y otros departamentos, gestión de la calidad.

Diseño metodológico de la Investigación:

Para lograr este propósito se emplearon métodos de investigación teóricos y empíricos, se emplearon el análisis-síntesis, inducción-deducción, abstracción-concreción, así como el histórico-lógico. Se consideran los métodos empíricos con un doble enfoque: cualitativo y cuantitativo, en los cuales se emplean como técnicas: el análisis de contenido, estudio de antecedentes del movimiento turístico del hotel, observación directa: obteniéndose informaciones que pueden no ser fidedignas a través de otros métodos. Permitirá además determinar qué se está haciendo, cómo se está haciendo, quién lo hace, cuándo se lleva a cabo, cuánto tiempo toma, dónde se hace y por qué se hace. Se obtendrá una visión global del proceso, juicio de experto, tormenta de ideas, estudio de las Políticas de desarrollo y comercialización, entrevista individual, estadísticos de tendencia central, frecuencia, índice de validez de contenido, Matriz DAFO. Para el procesamiento de la información se empleó el software estadístico SPSS vs-21.

Definieron como población de estudio el Hotel Rijo de Sancti Spíritus

La muestra fue convocada para la aplicación de los métodos específicos que esta investigación empleó, previa preparación y aseguramiento logístico y según un cronograma de trabajo, elaborado con el software Microsoft Project.

A partir del Análisis de los resultados los aportes de la investigación están encaminados, en el Orden Teórico, analizar una adecuada proyección Estratégica para el desarrollo del turismo en el Hotel Rijo, que permita establecer estrategias de mejoras

como producto turístico, en esta propuesta metodológica, se introdujeron los principales logros referentes a (Martínez, Laria, 2012)

Se realiza el análisis externo del Rijo, utilizando las técnicas de trabajo grupal como la Tormenta de Ideas. Se efectuó un análisis de las características del entorno general y del entorno competitivo del Hotel, determinando los elementos cambiantes que pueden influir negativa o positivamente en el logro de sus objetivos.

### **Análisis del entorno general o macroentorno del hotel**

Para efectuar este análisis, se procedió en primer lugar a determinar cuáles factores del entorno ejercen una influencia significativa sobre la estrategia del Hotel, considerando sus características propias y la del territorio donde está ubicada, así como los servicios que presta, y el mercado al que se dirige, entre otros aspectos. Se tomó como referencia las dimensiones del entorno explicadas anteriormente, para ello se utilizó básicamente información nacional y territorial.

- Entorno Económico: La nueva estructura económica de Cuba, caracterizada por una mayor inversión del capital extranjero y el propio proceso del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, son algunos de los factores que están contribuyendo al aumento, en los últimos años, de las exigencias de la sociedad para que se brinden productos o servicios cada vez de mayor calidad, no se dañe al medio ambiente y se eleve, en sentido general, el desempeño de las organizaciones empresariales.

- Entorno Político: En este contexto corresponde el lugar de avanzada al sistema político que junto al Partido, la UJC, las organizaciones de masas, el pueblo y cada uno de los cuadros y trabajadores, encaminan los esfuerzos para fortalecer una conciencia cimentada en profundas convicciones y normas de conducta, en la honradez y dignidad humana, buscando las formas apropiadas en correspondencia con las características específicas de esta compleja actividad económica, social y humana. Solo así puede Cuba, sin comprometer su proyecto social, insertarse en la corriente mundial del turismo.

- Entorno Social: La situación en el plano social en la actualidad está caracterizado por: alta escolaridad y nivel educacional-cultural, altos niveles de salud, no analfabetismo,

infraestructura adecuada, orden, estabilidad social y política, no terrorismo ni tráfico de drogas, soberanía y honradez en el gobierno, rigurosidad en el cumplimiento de los compromisos, amplia apertura de la economía, y garantía legales. En este marco se gesta y desarrolla la batalla de las ideas para hacer de Cuba un país preparado con altos niveles educacionales.

- Entorno Tecnológico: Tecnológicamente se observa la introducción y empleo de las nuevas tecnologías de las comunicaciones y la informática, desarrollándose la industria del software, la telemática, informática, las comunicaciones, entre otras aplicaciones. También existe un mayor empleo de tecnologías de gestión empresarial y de tecnologías más eficientes energéticamente. Desarrollar el turismo conlleva el conocimiento y la aplicación de modernas teorías de dirección empresarial y de varios conceptos y categorías propias de la economía de mercado.

- Entorno Internacional: Cuba, por su propia ubicación mundial y como parte del Caribe, recibe los impactos positivos de las tendencias del entorno internacional donde el bloqueo y la sostenida guerra económica de los Estados Unidos hacen desaparecer el mercado fundamental, pero en todos estos años, y a pesar de este, Cuba encuentra sus mercados y va recuperando su lugar dentro del Caribe, avanzando hacia su conversión en un destino turístico maduro y sustentable, afincado en sus grandes potencialidades naturales, culturales y sociales. A esto que se concentran todas las provincias en la promoción de una gran diversidad de modalidades capaces de satisfacer las necesidades de un turismo sano, sin prostitución, drogas, ni juegos.

### **Análisis Interno**

En el caso de Hotel Rijo, se aplicará el procedimiento de diagnóstico en el análisis interno, recopilando y analizando la información por cada subsistema establecido en el perfeccionamiento empresarial, lo que permite aprovechar la valiosa información disponible.

- Subsistema de Dirección: La Dirección asume como compromiso la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad documentado según la norma cubana NC: ISO 9001 vigente, en busca de la mejora en el desempeño de la eficacia y eficiencia de sus

procesos, con abordaje a riesgos y oportunidades y en base al cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios procedentes a la inocuidad, medio ambiente, seguridad y salud del trabajo, así como otros aplicables, también dirige el proceso de Planificación Estratégica tomando en consideración las políticas establecidas. Adoptar las decisiones que permitan cumplir el objeto social para el cual está diseñado.

- Actividad de Comercialización: La concepción estratégica de la actividad está centrada por un área directamente subordinada al Director, con denominación de Dirección Comercial, en la cual se elaboran y controlan las estrategias de comercialización, desarrollan la promoción de los servicios y la publicidad en el Hotel. Las estrategias de comercialización son planificadas, organizadas y controladas por el Director Comercial.

- Gestión de la Calidad: Tiene como Política de la Calidad, brindar servicios turísticos de alojamiento y restauración reconocidos por su calidad, estabilidad y liderazgo en la ciudad espirituana; que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes y demás partes interesadas pertinentes.. Los resultados del comportamiento del indicador quejas y/o reclamaciones están avalados por la incidencia de las variables Turistas Físicos, Clientes Encuestados, Total de Incidencias, Clientes Insatisfechos, por ciento de Encuestados, registrándose las actividades que inciden en la insatisfacción del cliente, y dentro de estas las de mayor incidencia.

- Gestión de Recursos Humanos: Se posee personal altamente calificado, motivado, en continua formación, destacado por su familiaridad y distinción, que respeta la cultura nacional y sus expresiones territoriales. El Director de Recursos Humanos conjuntamente con el Director General lleva a cabo todas las actividades relacionadas con las políticas de Recursos Humanos trazadas en función de las particularidades. La asistencia y puntualidad son supervisadas en cada departamento. Existe una política adecuada de selección, promoción y capacitación que es orientada y controlada por la Dirección de Recursos Humanos.

- Actividad Económico Financiero: El Hotel cuenta con un Área Económica y subordinada a esta, un Departamento de Riesgo que controla los recursos económicos, así como las actividades económicas y financieras. El Director Económico vela por el equilibrio financiero entre derechos y obligaciones, además elabora y controla el

presupuesto de ingresos, gastos y pagos hasta el último nivel en conjunto del control de los presupuestos de insumos, equipos, portadores energéticos, alimentos y bebidas, etc. Los estados financieros a nivel consolidado son entregados de manera confiable y oportuna. El análisis e interpretación de las razones financieras constituye una importante herramienta para la toma de decisiones gerenciales, así como para pronosticar el futuro y tener una estimación financiera del Hotel y su proyección venidera.

## Resultados del Diagnóstico en el Hotel Rijo

### “Análisis del Contexto del Hotel E Rijo”

Debido a la necesidad de determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para lograr el propósito y la dirección estratégica del Hotel E Rijo, y que afectan a su vez la capacidad para alcanzar los resultados previstos en el SGC de la instalación, se realiza un diagnóstico estratégico utilizando la Matriz DAFO. Este se analiza en 3 ocasiones durante el año, 1ro: durante la determinación de los objetivos de trabajo del siguiente año (2da quincena de diciembre); 2do: durante el balance anual desarrollado al inicio del año (2da quincena de febrero), y 3ro: iniciando la temporada baja del turismo (1ra quincena de junio). No obstante, se trabajará de forma sistemática en la implantación de las orientaciones y cambios regulatorios que se reciban de factores externos; que pueden conllevar a la actualización de los estándares, manuales de procedimientos, cambios en la estructura organizativa, ajustes al presupuesto, proyectos de mejora, planes de inversión, etc.

El estudio se presenta en el documento “Análisis del Contexto del Hotel E Rijo”, del cual se derivan estrategias que permitan para responder al cambiante entorno, y favorezcan la elevación en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, nuestra razón de ser como empresa prestataria de servicios.

En la Tabla. 2 se muestran las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas (DAFO), del Hotel Rijo.

### Diagnóstico estratégico

#### Fortalezas

- 1- Recursos Humanos calificados y comprometidos caracterizados por su profesionalidad.
- 2- Liderazgo territorial en el producto cultural de ciudad.
- 3- Altos estándares de confort en correspondencia con los requerimientos establecidos para la Marca Hoteles E.
- 4- Contar con la certificación de Hotel 4 \*\*\*\* otorgada por el Ministerio del Turismo de Cuba.
- 5- Contar con reconocimiento internacional y nacional, manifestado en premios nacionales e internacionales otorgados a la instalación.

#### Debilidades

- 1- La existencia de problemas de mantenimiento en el área habitacional provocada por la vejez de la edificación que afectan la imagen visual del Hotel.
- 2- Escaso dominio de los idiomas alemán y francés, los cuales son representativos de los principales mercados que nos visitan.
- 3- No existencia de un sistema tecnológico capaz de responder a requisitos de servicio exigidos por la Norma 127 (servicio WIFI y la posibilidad de realizar llamadas desde los teléfonos hacia el exterior).
- 4- Inexistencia de un stock de televisores, minibares, Split y camas, que permitan resolver con inmediatez roturas en las habitaciones.

#### Oportunidades

- 1- El reconocimiento internacional que posee Cuba como un Destino Seguro para los visitantes.
- 2- Estar ubicados en el casco Histórico de una ciudad colonial.
- 3- Estar ubicados en el centro del país, de fácil acceso al resto de zonas turísticas.
- 4- Estar incluidos dentro del proyecto del MINTUR sobre la marca de Hoteles E.

5- El desarrollo del turismo de recorrido de ciudad en el país.

Amenazas

1- Escenario complejo internacional y nacional por el efecto de la crisis económica y las restrictivas políticas del Gobierno Norteamericano respecto a la realización de viajes a Cuba.

2- Amplia campaña internacional de descrédito sobre el Destino Cuba a raíz del paso devastador del Huracán Irma.

3- Elevada subida de precios en la contratación con los turo operadores y las agencias de viajes, que elevó el valor de los circuitos y reguló de forma negativa la demanda de los clientes.

4- La competencia provocada por la existencia de destinos turísticos con mayor riqueza histórico-cultural cercana como lo es Trinidad.

5- Incremento de las casas particulares de hospedaje en la ciudad.

6- Existencia de ruidos ambientales del exterior que afectan la tranquilidad de los huéspedes en las habitaciones.

7- Inestabilidad en las producciones de SUCHEL en el país que provocan en ocasiones carencia en el surtido de amenities de las habitaciones.

8- Existencia de problemas de calidad en el servicio prestado por la Lavandería Unicornio.

Tabla. 2 Matriz DAFO

Fuente: Elaboración propia a partir de datos en la bibliografía.

		Oportunidades max-max					Amenazas max-min							
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8
Fortalezas	1	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	1	1	1
	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	1	1
	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2

	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2
	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
Debilidades min-max	1	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3
	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	1	1	1
	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2
	4	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3
	4	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3

### Problema estratégico

De mantenerse los problemas de mantenimiento en el área habitacional, acompañado de la inexistencia de stock que permita resolver con inmediatez roturas, y la ausencia de un sistema tecnológico capaz de responder a requisitos de servicio exigidos por la Norma 127, en un escenario complejo internacional y nacional provocado por los efectos de la crisis económica y las restrictivas políticas norteamericanas, la elevada subida de precios en la contratación con los turo operadores y las agencias de viajes que reguló de forma negativa la demanda de los clientes, y la competencia provocada por la existencia de destinos turísticos con mayor riqueza histórico-cultural cercana como lo es Trinidad; no podremos aprovechar el reconocimiento internacional que posee Cuba como un Destino Seguro para los visitantes, la ubicación en el casco histórico de una ciudad colonial en el centro del país de fácil acceso al resto de las regiones turísticas.

### Solución estratégica

Si maximizamos la utilización de los recursos humanos calificados y comprometidos, el liderazgo en el producto cultural y los altos estándares de confort en correspondencia con los requerimientos establecidos para los Hoteles 4 \*\*\*\* y la Marca Hoteles Encanto y dentro del mismo el Hotel Rijo, disminuiríamos la situación compleja del escenario nacional e internacional por la crisis a pesar de la política norteamericanas sobre

nuestro país, así como la elevada subida de precios en la contratación con los proveedores.

Utilizando técnicas de trabajo en grupos se logró que los dirigentes y técnicos en el Hotel identificaran las principales fortalezas y debilidades que hoy se presentan dando así la posibilidad de establecer acciones para mejorar el funcionamiento de esta organización.

## **CONCLUSIONES**

- La evaluación de la proyección estratégica constituyen una vía para desarrollar y perfeccionar la calidad del Hotel.
- Los expertos reconocieron adecuadamente las principales factores internos que afectan al Hotel, describiendo, los principales oportunidades y amenazas que influyen sobre la misma.
- La investigación bibliográfica referente a la Proyección Estratégico sirvió como punto de partida para la confección de este trabajo y permitió adquirir los conocimientos teóricos necesarios para su evaluación en la entidad objeto de estudio.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Burgos. R, Chuquiyauri. L. A. (2020). Plan estratégico para Hotel de cinco estrellas en el distrito de San Isidro. Lima. Perú.

Cabrera. H. (2019). Estrategia para la gestión del Turismo Académico en el destino Villa Clara. Cuba.

García. A.L. (2017). Diseño e implementación de un plan estratégico para lograr una ventaja competitiva en el Hotel Plaza Real del municipio Socorro. Colombia.

Secretaría de Turismo y Cultura Departamental (2017). Consolidado de ingreso de visitantes nacionales y extranjeros a nuestro Departamento de Amazonas, en los años comprendidos del 2010. Leticia: Secretaría de turismo.

Martín. R. (2014). ¿Está estancado el sector turístico cubano? El desempeño del turismo en Cuba en una visión de largo plazo. Santa Clara, Cuba: Ed. Samuel Feijoo.

Martínez, y., Laria, I., Cueto, y. y Alfonso, y. (2012). Procedimiento para la elaboración de la estrategia de comunicación en el hotel Zaza, Sancti Spíritus. Sancti Spíritus, Cuba: Universidad de Sancti Spíritus.

Ramírez. G. A, Santacruz. J. (2018). Formulación de un plan estratégico para el hotel Waira ubicado en Leticia – Amazonas. Colombia, Bogotá.

Ramírez .D. (2014). Valoración y planeación estratégica del Hotel Pinares Plaza de Pereira. Bogotá.

**LA ASESORÍA A MAESTROS PARA LA ATENCIÓN A ESCOLARES  
CON TRASTORNOS AFECTIVOS CONDUCTUALES**

*ADVICE TO TEACHERS FOR ATTENTION TO SCHOOL STUDENTS WITH  
AFFECTIVE BEHAVIORAL DISORDERS*

**Jorge Luis Gonzalez- Rodriguez** <sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0003-2514-1478>),

**Elisabeth Mestre- Fernández** <sup>2</sup> ( <https://orcid.org/0000-0002-8835-1192>)

**Mailene Rojas- Hernández** <sup>3</sup>

<sup>1</sup> *Estudiante, Universidad de Sancti Spíritus*

*“José Martí Pérez” (CUBA) E-mail: [jlgonzalez@uniss.edu.cu](mailto:jlgonzalez@uniss.edu.cu)*

<sup>2</sup>*Master en Nuevas Tecnologías para la Educación, Profesora Auxiliar, Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez” (CUBA) E-mail: [emestre68@gmail.com](mailto:emestre68@gmail.com)*

<sup>3</sup>*Doctora en Ciencias Pedagógicas, Profesora Titular, Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez” (CUBA) E-mail: [mrojas@uniss.edu.cu](mailto:mrojas@uniss.edu.cu).*

**RESUMEN**

La presente investigación está asociada al proyecto: “El perfeccionamiento de la teoría pedagógica en función de la solución de problemas educativos priorizados en la provincia de Sancti Spíritus”, específicamente a la tarea: Atención a la diversidad. Se trazó como objetivo diseñar talleres metodológicos dirigidos a la asesoría de los maestros del primer ciclo de la escuela primaria “Federico Engels” del municipio de Sancti Spíritus. Como resultado de la revisión del banco de problemas de la escuela y la aplicación de diferentes métodos científicos del nivel teórico, empírico y estadístico-matemático, se pudo constatar la realidad existente en los maestros en torno a esta temática. Los talleres metodológicos permiten un vínculo conceptual metodológico donde se establece la importancia desde una perspectiva humanista y profesional que contribuya a la asesoría de los maestros primarios para la atención a los escolares con

Trastornos Afectivos Conductuales (TAC). Son objetivos ya que se fundamenta a raíz del diagnóstico del estado actual del problema.

Palabras clave: Asesoría psicopedagógica, Atención a la diversidad, Trastornos afectivos Conductuales.

### **ABSTRAC**

This research is associated with the project: "The improvement of pedagogical theory based on the solution of prioritized educational problems in the province of Sancti Spíritus", specifically the task: Attention to diversity. The objective was to design methodological workshops aimed at advising the teachers of the first cycle of the "Federico Engels" primary school in the municipality of Sancti Spíritus. As a result of the review of the school problem bank and the application of different scientific methods of the theoretical, empirical and statistical-mathematical level, it was possible to verify the existing reality in the teachers around this issue. The methodological workshops allow a methodological conceptual link where the importance is established from a humanistic and professional perspective that contributes to the advice of primary teachers for the care of schoolchildren with Affective Behavioral Disorders (TAC). They are objective since it is based on the diagnosis of the current state of the problem.

(Keywords): Psychopedagogical counseling, Attention to diversity, Affective Behavioral Disorders.

### **INTRODUCCIÓN**

Al triunfar la revolución cubana comienza una nueva etapa en el sistema educacional y su transformación tiene que ver con el carácter socialista de la revolución, la cual desde sus inicios ha situado la educación en primer plano de sus históricas tareas. Solo el socialismo podía plantearse y resolver exitosamente el problema de llevar la enseñanza y la educación a todo el pueblo con un carácter universal y fijar definitivamente este derecho para las futuras generaciones.

La educación es un proceso que vincula las nuevas generaciones en hábitos y costumbres, para formarlos con las exigencias actuales, para prepararlos profesional y

socialmente, teniendo como finalidad la inserción del individuo en la sociedad. (Piletti, 2004, p. 11, citado por Sipata, P., 2019, p. 4).

El desarrollo de una sociedad pasa por la construcción y reinversión del mundo, idea que muestra la necesidad urgente de actuar desde el punto de vista psicopedagógico, por parte de los docentes de la educación para brindar la atención integral de los alumnos.

En este sentido cobra especial significación la labor de asesoría psicopedagógica que debe desarrollar el profesional de la educación que tiene esta misión dentro de su objeto de trabajo, es decir del Licenciado en Pedagogía Psicología, que adquiere la denominación de psicopedagogo escolar, cuando ejerce sus funciones en las instituciones educativas del subsistema de Educación General Politécnico y Laboral.

El psicopedagogo escolar ocupa un rol fundamental en la asesoría a directivos y maestros, fundamentado desde su modelo del profesional, como parte de su objeto de trabajo, además a partir de sus objetivos generales y específicamente el de asesorar a los sujetos de los diferentes contextos en la labor educativa desde un enfoque científico – investigativo.

La asesoría psicopedagógica es abordada a nivel internacional por diversos autores, destacándose Basseda, E.(1988), Nieto, R. y Portela (1992), Rodríguez Moreno, 1992:11, Sparks (1992) y Sharp (1993), Monereo, C. y Solé, I (1992), Imbernon, F.(1997),Núñez I, N. (s/f), (Hopkins, 2000), Pozuelos (2002), Bisquerra, R. (2003), Murillo, P. (2004), Bolívar (2005); Hernández (2005), Montero, L y Sanz Lobo, M.(2008),entre otros.

Las propuestas ofrecidas por los autores citados ofrecen elementos teóricos como modelos de asesoramiento y definiciones, revelando los elementos esenciales de la asesoría psicopedagógica en el proceso formativo, sin embargo no existen estudios relacionados con la asesoría Psicopedagógica para el trabajo con escolares con Trastornos Afectivos Conductuales (TAC).

Es necesario entonces asesorar a los maestros de la escuela primaria para la atención de escolares con TAC, pues son sujetos con alteraciones que se producen en la esfera emocional volitiva y que se evidencian ante la presencia de una inadecuada formación de motivaciones, necesidades, intereses, procesos volitivos, así como dificultades en el proceso de planificación de las acciones, manifestándose en comportamientos agresivos, expresiones de cólera, desesperación, llanto, irritabilidad, frecuentes estados depresivos, indiferencia, inexpresividad, aburrimiento, angustia, etc, lo que trae consigo un lento e inadecuado aprendizaje y problemas de conducta.

A partir de lo anterior se plantea como objetivo Diseñar talleres metodológicos dirigidos a asesorar a los maestros del primer ciclo de la escuela primaria “Federico Engels” del municipio de Sancti Spíritus para el trabajo con escolares con TAC.

La realización de la propuesta exigió de la utilización de los métodos propios de la investigación educativa, los cuales permitieron constatar la situación real en la práctica educativa, y facilitaron la comprensión del estado inicial de la problemática relacionada con la asesoría a los maestros para la atención a escolares con trastornos afectivos-conductuales.

## **DESARROLLO**

Para los autores del artículo, a partir del diagnóstico realizado, fue posible advertir dificultades en la asesoría a los maestros para la atención a escolares con trastornos afectivos- conductuales

Los resultados manifiestan que:

Presentan necesidades de asesoría relacionadas con:

- La atención integral a los escolares con Trastornos afectivos conductuales.
- Los recursos, apoyos y ayudas para la respuesta pedagógica individual y personalizada.
- Particularidades del proceso de enseñanza aprendizaje, enfatizando en los presupuestos teóricos de la escuela histórico-cultural.

- El aprovechamiento de las potencialidades de la familia y la comunidad para la formación integral a los niños con **Trastornos Afectivos Conductuales**

Desde el punto de vista teórico varios han sido los autores que han abordado el tema acerca de la asesoría educativa. La asesoría en el ámbito educativo ha sido definida por diferentes especialistas. Según la Comisión Coordinadora del Sistema Único de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y su reserva (1989), es una forma de capacitación en el puesto de trabajo, dirigida al mejoramiento del desempeño de funciones a partir de cambiar acciones insatisfactorias y reforzar acciones satisfactorias.

El término de asesoría se sustenta en el enfoque histórico - cultural, de Vigotski (1989), "el desarrollo humano considera los factores biológicos y sociales como premisas del desarrollo y lo psicológico como una nueva instancia resultante de la interacción de los factores biológicos y sociales".

El mexicano Armando Alcántara Santuario en 1990. En su libro la Tutoría en la Enseñanza Universitaria, conceptualiza a la asesoría, como la posibilidad de consulta no estructurada en la que el asesor esclarece las dudas o ayuda a la planeación de un programa.

Para Aubrey (1990), es un proceso de ayuda y apoyo, orientado hacia el cambio o la mejora, un modelo de cambio democrático, coherente, responsable y comprometido;

Para Bolívar (1997, 1999) es un modelo de colaboración profesional basado en un compromiso ético y deontológico en busca de la mejora de los aprendizajes para todos; según Nonaka & Takeuchi (1999), son fases apropiadas para generar, dinamizar y promocionar el conocimiento profesional.

La asesoría ha sido abordada desde diferentes perspectivas, en el estudio de la literatura consultada se reconocen los aportes de Risco, L. (2018), Imbernón, F (2000) y Stevens, L. (2007), entre otros que coinciden en considerarla como un proceso de ayuda y apoyo, orientado hacia el cambio o la mejora institucional.

El análisis del estudio bibliográfico de la asesoría destaca los resultados de autores como Alcántara (1990); Mace (1990); Pérez (1997); Rodríguez (1998); Martínez (2000); Gómez (2004); Turón (2008); Gil (2009); Borges (2012), aportan estudios teóricos y

experiencias en relación con la asesoría, que avalan los fundamentos teóricos del trabajo.

Por otra parte, Martínez (2000, p. 9), plantea que “es un servicio que se brinda a los miembros de una institución educativa o a un individuo en el puesto de trabajo, dirigida a la corrección, complementación y/o actualización de conocimientos, hábitos, habilidades y modo de actuación de los ejecutivos educacionales”.

Por su parte, Martínez apunta que la función que debe cumplir la asesoría puede ser informativa (ubica al asesorado en el objetivo de la actividad), orientadora (examina el objeto y se propone el plan de acción que provoca el cambio educativo), transformadora (dirigida a desarrollar capacidades de trabajo,

comunicación, procesamiento de información científica y pedagógico -técnico, dirección y trabajo en grupo), desarrolladora (contribuye al desarrollo del pensamiento lógico crítico y creativo, o evaluadora (permite de mejorar y superar racionalmente las dificultades (2012).

La Asesoría psicopedagógica es definida como el proceso en el que el psicopedagogo como parte de su objeto de trabajo brinda asistencia y apoyo a directivos y maestros de una institución escolar, mediante la sugerencia, ilustración u opinión con conocimiento, dirigida a la corrección, complementación y/o actualización de conocimientos, hábitos, habilidades y modo de actuación. Ríos González, (2015)

Precisamente la intención de la asesoría es detonar procesos de cambio basados en la reflexión, análisis y toma de decisiones de quienes son asesorados. Por lo que resulta necesario buscar vías y procedimientos que faciliten el accionar en este sentido; desde esta perspectiva se insiste en la asesoría a maestros.

En general las definiciones resultan de valor, precisan su carácter diferenciador, la implicación del asesor y el asesorado, le otorgan a este último un papel protagónico, las funciones y finalidad de la asesoría

Se asume por el autor para esta investigación La asesoría psicopedagógica como “el servicio de ayuda con carácter preventivo y multifactorial que realiza el psicopedagogo en la institución docente, que contribuye a la toma de decisiones y las transformaciones de los modos de actuación de maestros y directivos a partir del diagnóstico y

caracterización de las necesidades y situaciones específicas que surgen en cada uno de los actores que interviene en el proceso educativo, y que se corrigen o compensan por medio de las estrategias adecuadas para intervenir en lo identificado en los procesos de diagnóstico, para lograr una mejora escolar” Román, D. (2013).

En la formación del profesional de la carrera Pedagogía-Psicología, el psicopedagogo como educador, debe apropiarse de diferentes modos de actuación profesional, además de desarrollar una labor preventiva y de atención a la diversidad de la comunidad pedagógica y familiar. Esta labor preventiva en la realización de la práctica laboral implica un conjunto de acciones para orientar educativamente a los alumnos, familias y agentes comunitarios y asesorar a directivos y docentes.

En cualquier institución educativa de los diferentes niveles desarrollarán funciones de orientación a educadores, educandos, familia y miembros de la comunidad, asesoría educativa a directivos, profesores y las relacionadas con la investigación educativa” (Ministerio de Educación, 2016).

El psicopedagogo debe dar seguimiento y evaluación a la dirección del proceso, constatando su efectividad en el uso de métodos, medios de enseñanza apropiados, uso y seguimiento del diagnóstico con vista al tratamiento de las diferencias individuales y desarrollar las estrategias educativas, utilizando estos resultados. El asesoramiento debe ir encaminado a deslindar las actividades priorizadas, los aspectos del trabajo en los cuales se profundizará y cuáles requieren mayor atención en la labor educativa. Estas actividades planificadas están en correspondencia con la labor preventiva y la atención a la diversidad.

Teniendo en cuenta las definiciones abordadas sobre asesoría y la labor del psicopedagogo en las escuelas, es necesario precisar que la asesoría psicopedagógica es un proceso, en el que el psicopedagogo como parte de su objeto de trabajo, brinda asistencia y apoyo a directivos y maestros de una institución escolar, mediante la sugerencia, ilustración u opinión, dirigida a la corrección, complementación y actualización de los diferentes contenidos del proceso de enseñanza – aprendizaje.

### **Una mirada reflexiva a Los Trastornos Afectivos Conductuales (TAC)**

Muchos han sido los términos utilizados para identificar este tipo de necesidad educativa. Autores como Thomas (1969), Ortega (1982), Grossmann (1983), Fontes (1990) y Arias (1992), lo denominaron trastornos de conducta. Betancourt (2001) utilizó el término trastornos emocionales y de la conducta, mientras que Vasallo (2003) y Pupo (2006) utilizaron el vocablo desviación de la conducta social. Por su parte, Betancourt, González y otros (2003) el de TAC; pero todos se refieren a la misma categoría de niños y adolescentes incluidos en el Decreto Ley 64/ 82.

Al analizar las posiciones teóricas asumidas por los autores referenciados, la del Departamento Federal de Educación norteamericano (1977) y el Manual de Diagnóstico y Estadística de los Trastornos Mentales (Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders. DSM-IV (1994), es posible sintetizar las características que, en la actualidad, y teniendo como base la comprensión histórico-cultural que realiza Vigostky sobre la educación del escolar difícil, resultan invariantes para el diagnóstico y la intervención de niños, adolescentes y jóvenes con TAC.

- Se produce una alteración primaria de la esfera afectivo-volitiva de la personalidad con un carácter estable y reversible.
- Su origen tiene causas multifactoriales que surgen de la interrelación dialéctica de lo interpersonal y lo intrapersonal, prevaleciendo la influencia de estados vivenciales negativos en el plano de las relaciones sociales.
- Existe alteración en el sistema de relaciones del sujeto durante su interacción social en los diferentes ambientes de relación (familia, escuela, comunidad).
- Se producen dificultades en el aprendizaje, relacionadas fundamentalmente a problemas de desmotivación y desinterés propiciados, por el daño presente en lo afectivo-volitivo y un medio hostil, no potenciador del desarrollo.
- Existen diferentes formas clínicas del trastorno según el tipo de formación psicológica de que se trate: con predominio de la hiperactividad, la agresividad, el aislamiento, la inadaptación, etc. (Estas formas clínicas no se dan puras, generalmente se habla en función de la predominante al analizar la configuración personal del sujeto).

A tono con lo antes expuesto, el autor considera valiosa la definición de trastorno afectivo conductual dada por López (2005), quien plantea que es una alteración relativamente estable de la esfera afectivo-volitiva de la personalidad, originada por la interrelación dialéctica de factores biológicos, psicológicos y sociales, que ocasionan estados vivenciales negativos en el individuo, capaces de generar conductas inadecuadas ante situaciones diversas, emociones contradictorias y fluctuantes, así como una desarmonía generalizada, que trae como consecuencia, trastornos en el aprendizaje como categoría general.

Un análisis de las características de los escolares con trastornos afectivos conductuales permite plantear que las emociones de estos, se distinguen por respuestas inadecuadas ante situaciones diversas e incapacidad para controlarlas por sí mismo, apareciendo expresiones de cólera, desesperación, llanto, irritabilidad, frecuentes estados depresivos, indiferencia, inexpresividad, aburrimiento, angustia, ataques de risa, expresiones eufóricas donde predomina la desinhibición, existencia de emociones contradictorias y fluctuantes hacia las personas y los objetos.

Estas manifestaciones, en estrecha relación con las particularidades en la esfera cognoscitiva, dan al traste con la aparición de disímiles dificultades en el aprendizaje como categoría general. En este sentido, estos escolares pueden mostrar dificultades en el aprendizaje de contenidos escolares, en los modos y formas comportamentales para relacionarse en su entorno, así como en el aprendizaje emocional, necesario para lograr la formación de recursos personales que posibiliten adoptar una actitud adecuada ante los conflictos y situaciones que vivencia.

Por regla general el primer problema se manifiesta en un desinterés por la escuela, por asistir a clases y este desinterés evoluciona hacia un rechazo a la actividad docente educativa. No existe correspondencia entre los intereses de estos escolares, sus principales deseos y la necesidad de participar en el proceso docente educativo.

Sin embargo, estos escolares caracterizados por estados de desarmonía general, poseen potencialidades que se manifiestan según las particularidades individuales de cada cual, pero pudieran relacionarse con la preferencia por la realización de actividades lúdicas, musicales, de movimiento y práctico manuales.

Asimismo, muestran marcado interés por actividades no cotidianas, que rompan con los cánones ya establecidos, capacidad de expresión y comunicación conservada, (aunque pueda manifestarse distorsionadamente), así como la capacidad para sentir afectos y brindarlos en un entorno educativo adecuado.

A tono con lo expuesto, resulta importante abordar los rasgos que caracterizan las relaciones interpersonales de los escolares con TAC.

En los escolares con TAC no se satisfacen adecuadamente sus principales necesidades; una de las necesidades que se encuentran más afectadas en los niños es el afecto por exceso o defecto, mostrando algunas familias conductas sobreprotectoras, permisivas, inconsecuentes o de rechazo.

La falta de afecto, el mal trato, el rechazo, son fuentes de vivencias insatisfactorias de tristeza, dolor, inseguridad, miedo, angustia, que hacen que algunos de estos niños se muestren agresivos, fríos afectivamente, mostrando en ocasiones una coraza en sus relaciones con los demás, que afecta sus relaciones interpersonales, porque muchas veces pierden la confianza en los sentimientos de bondad de los demás, formando valoraciones distorsionadas de los que le rodean.

Fontes y Pupo (2006) identifican a los menores con TAC como menores que suelen por lo general estar sometidos desde edades muy tempranas a patrones comunicativos de referencias sumamente negativos; manifiestan que ellos observan entre sus mayores relaciones interpersonales matizadas por la frialdad afectiva, por una enorme tirantez y no en pocos casos por conductas egoístas y sumamente agresivas; a ellos mismos se les rechaza en muchas ocasiones, se les hace centro y blanco predilecto de las frustraciones de quienes le rodean y pocas veces son objetos de amor y de verdadero cariño.

Asimismo, señalan que estos menores aprenden de cierto modo a responder de igual forma frente a los demás, suelen muchas veces mostrarse desconfiados y tal parece que esperaran lo peor de quienes se les acercan con el objetivo de brindarles un poco de afecto. Sus propias reacciones condicionan también desde muy temprano el rechazo de los niños de edades similares a las de ellos y esto les conduce en alguna medida a

ser poco sociables, a no conseguir relaciones de verdadera camaradería dentro del reducido círculo de interacciones infantiles que van teniendo.

En la biografía de muchos niños con TAC no es difícil encontrar la falta de atención por parte de los adultos, apenas se les dedica tiempo para interrelacionarse con ellos y esto suele ocurrir desde los primeros años de la vida, muchas veces, el poco tiempo que se les dedica solo sirve para trasladarles patrones e influencias negativas que muy pronto los niños comienzan a incorporar como propios a su personalidad en desarrollo, matizando de esta manera la forma de percibir ellos mismos las relaciones con los demás.

Tal vez porque no conocieron durante mucho tiempo otra forma de comunicación social, los menores con TAC tienen una marcada tendencia a ser irrespetuosos con los adultos, a rechazar las relaciones con ellos, a no acatar la autoridad de quienes pretenden exigir un poco de disciplina en un momento dado.

Las relaciones interpersonales de estos menores van desde una total indiferencia, pasando por un marcado rechazo, hasta llegar a un patológico enfrentamiento y un abierto desacato a la autoridad del adulto. En relación con sus coetáneos ocurre algo similar, solo que aquí además se manifiestan egocéntricos y egoístas, tienden a ser o muy sumisos o pretenden dominar a los demás. Estos son menores a los cuales le cuesta mucho trabajo acatar las normas y reglas establecidas, muchas veces se observan conductas de oposición y de rebeldía carentes de toda lógica a la luz de todo análisis.

De manera general, los problemas de las relaciones interpersonales de los menores con TAC hacen que se manifiesten como grandes incomprendidos, sobre todo cuando se desenvuelven entre familias que los perciben como estorbos o como una dura carga de la que hay que desprenderse.

En estos menores la imagen del mundo, la identidad, los valores, la autoestima y la autovaloración están matizadas por las experiencias y vivencias negativas surgidas en un contexto donde interactúan las particularidades individuales de su sistema nervioso, las psicológicas que se han ido formando diariamente en su núcleo familiar y por la herencia social y cultural de la que se han apropiado.

Es interesante apuntar que en su autoestima quedan huellas, marcas para toda la vida, debido a la insatisfacción de sus necesidades, son etiquetados por sus actitudes, lo que provoca que el menor no se sienta aceptado y querido por su grupo.

Esta gran incompreensión que experimentan está muy asociada a la autoestima y la autovaloración las cuales también son inadecuadas debido a las particularidades psicológicas formadas en estos ambientes poco estimulantes, caracterizadas por el bajo nivel de reflexión, por la falta de análisis de la situación y de sus acciones, por la falta de flexibilidad, que hace que sus valoraciones sean superficiales y no se correspondan con la realidad, todo lo cual influye en la autorregulación de la conducta.

El proceso de autorregulación se pone de manifiesto en la actividad y mediante las relaciones de comunicación que el niño establece en su entorno familiar, escolar y social. En este proceso interviene la reflexión que Davidov (1987) valora como una de las neoformaciones psicológicas de la edad escolar menor. Este autor señala que la reflexión es la habilidad para distinguir, analizar y relacionar sus propios procedimientos de actividad.

Cuando el sujeto actúa de forma impulsiva no puede analizar las condiciones de la situación que debe resolver, los medios y procedimientos que necesita, ni su propia experiencia y condiciones personales para resolver el problema que garantizan el éxito en la actividad, esto le ocurre con mucha frecuencia a los escolares con TAC en su actividad diaria.

Por ello, se requiere establecer relaciones afectivas positivas con estos escolares, con un trato sincero y afectuoso independientemente del estado de ánimo que exterioricen logrando su activa incorporación a las actividades en los diferentes entornos.

Las reflexiones del eminente psicólogo y pedagogo Liev Semionovich Vigotsky sobre el carácter biológico y social del defecto, permite establecer un nuevo concepto para organizar y dirigir el trabajo con escolares que presentan necesidades educativas especiales. En este sentido, se dedicó a estudiar la estructura el defecto y su influencia en la conformación de la personalidad del niño(a).

Vigotsky planteaba que "cualquier defecto se debe analizar desde el punto de vista de su relación con el sistema nervioso central y con el aparato psíquico del niño" (Vigotsky,

1989), haciendo énfasis en las consecuencias sociales que produce este daño en el desarrollo del niño, así como la falta de una educación y estimulación adecuada desde los primeros momentos. Esta interpretación facilita el estudio particular de los sujetos y el establecimiento de estrategias de educación y desarrollo, acordes a las potencialidades de cada sujeto y las posibilidades reales de compensar o corregir las consecuencias sociales que se manifiestan.

Al profundizar en la estructura del defecto en escolares con trastornos afectivo-conductuales, se analiza que el defecto primario, puede devenir en alteraciones que se producen en la esfera emocional volitiva y que se evidencian ante la presencia de una inadecuada formación de motivaciones, necesidades, intereses, procesos volitivos, así como dificultades en el proceso de planificación de las acciones.

Este último elemento, expresado en los ineficientes resultados de las acciones de respuesta del sujeto, sin que medie una planificación previa entre estas y el surgimiento de las necesidades, o que surjan las necesidades y no se manifiesten las respuestas, como expresión de la inhibición de la conducta externa (Fontes y Pupo, 2002).

En consecuencia, como defecto secundario, surgen diferentes alteraciones en los procesos cognoscitivos y las relaciones interpersonales. Esta situación aparece generalmente desde edades tempranas y se manifiesta con mayor fuerza, durante la etapa de escolarización, haciéndose evidente las dificultades en el proceso de aprendizaje general y el fracaso escolar, como máxima preocupación de educadores y padres.

Teniendo en cuenta las características de la personalidad de estos educandos, se plantea que las alteraciones emocionales que presentan son fundamentalmente, el resultado de un lento e inadecuado aprendizaje, de experiencias muy personales que van adquiriendo dentro del medio en que crecen y se desarrollan, teniendo en cuenta que, en la mayoría de los casos, estas experiencias emocionales son tan negativas que suelen marcar la personalidad del menor durante muchos años. (Fontes y Pupo, 2006).

La práctica pedagógica sistemática en las escuelas, permite analizar que las emociones de los menores con trastornos de la conducta se caracterizan por respuestas inadecuadas ante situaciones diversas e incapacidad para controlarlas por sí mismo.

Apareciendo expresiones de cólera, desesperación, llanto, irritabilidad, frecuentes estados depresivos, indiferencia, inexpresividad, aburrimiento, angustia, ataques de risa, manifestaciones eufóricas donde predomina la desinhibición, existencia de emociones contradictorias y fluctuantes hacia las personas y los objetos.

El escolar con trastornos de la conducta por lo general va a los extremos máximos, en dependencia de las características del trastorno que se halla desarrollado en él: o es extremadamente introvertido e inhibido o por el contrario, se puede manifestar muy excitado y agresivo, como regularidad de su comportamiento.

Por otra parte, las principales dificultades en su actividad voluntaria se dan en la etapa de la acción implícita; en muchos de ellos la acción queda trunca en la fase del surgimiento de la necesidad, por regla general no llegan a formarse un verdadero propósito que les permita ejecutar la acción hacia el objeto adecuado que satisfaga su necesidad. Muchas veces la tendencia a alcanzar el objeto que satisface la necesidad no llega a transformarse en interés, por lo que no siempre ante ellos aparece de forma definida y clara la orientación consciente hacia el objetivo. Generalmente no hay una planificación adecuada de las acciones, ni un análisis profundo de sus consecuencias.

Podemos encontrar, además, un pobre desarrollo de la iniciativa, en sentido general no suelen premeditar lo que hacen, son imprudentes, indecisos, tienen muchas dificultades para el autocontrol, son poco tenaces, con tendencia a la dependencia, poco enérgicos para la actuación, con frecuencia abandonan las tareas ante el primer obstáculo dado a la poca perseverancia en lo que hacen.

Estas manifestaciones, en estrecha relación con las particularidades en la esfera cognoscitiva, dan al traste con la aparición de disímiles dificultades en el aprendizaje como categoría general. En este sentido, estos alumnos pueden manifestar dificultades en el aprendizaje de contenidos escolares, en los modos y formas comportamentales para relacionarse en su entorno, así como en el aprendizaje emocional, necesario para lograr la formación de recursos personales que posibiliten adoptar una actitud adecuada ante los conflictos y situaciones que vivencia.

Por regla general el primer problema se manifiesta en un desinterés por la escuela, por asistir a clases y este desinterés evoluciona hacia un rechazo a la actividad docente

educativa. No existe correspondencia entre los intereses de estos menores, sus principales deseos y la necesidad de participar en el proceso docente educativo.

A partir de esta situación se inicia un proceso de rechazo activo donde aparecen los problemas de disciplina, se mantienen alejados de la actividad de aprendizaje, su atención es dispersa, la retención de los contenidos se dificulta, evaden la realización de la tarea orientada por el profesor, la posibilidad de participar en las clases, de copiar los contenidos, prestar atención a las orientaciones del maestro y muchas veces tienen tendencia a olvidar los libros, las libretas, entre otros útiles escolares. Evidencian dificultades en la escritura, con problemas en la coordinación fina de la mano lo que hace que la caligrafía sea deficiente, también presentan problemas en la lectura; esto último hace que se nieguen a leer si se les manda, no quieren ir a la pizarra por temor al fracaso y se constata torpeza en los cálculos matemáticos. Además, tienen presencia de movimientos generales incoordinados, que acompañan sus manifestaciones de agresividad y ansiedad.

Sin embargo, estos menores caracterizados por estados de disarmonía general, poseen potencialidades que se manifiestan según las particularidades individuales de cada cual, pero que en sentido general pudieran relacionarse con la preferencia por la realización de actividades lúdicas, musicales, de movimiento y práctico manuales. Marcado interés por actividades no cotidianas, que rompan con los cánones ya establecidos. Capacidad de expresión y comunicación conservada, (aunque pueda manifestarse distorsionadamente), así como la capacidad para sentir afectos y brindarlos en un entorno educativo adecuado.

Semejantes planteamientos nos hacen reflexionar sobre la necesidad de promover el crecimiento personal, aprovechando los aspectos positivos del desarrollo de los escolares, para compensar las carencias afectivas y dotar al estudiante de estrategias que le permitan su inserción social de forma útil, y con proyección de futuro. En sentido general se trata de promover actitudes conscientes, autónomas, de autoaceptación, para asimilar las diferentes situaciones de conflicto, valorarlas desde una perspectiva adecuada e incorporarlas a la experiencia sin que constituyan amenazas para el desarrollo de la personalidad del sujeto.

La teoría consultada y los resultados arrojados en el diagnóstico llevan a reflexionar y tomar decisiones en la necesidad de estructurar Talleres Metodológicos dirigidos a los maestros del primer ciclo de la Educación Primaria “Federico Engels” para la atención de escolares con Trastornos Afectivos Conductuales.

**Caracterización y fundamentación de la propuesta de talleres metodológicos para la asesoría a maestros del primer ciclo de la escuela primaria “Federico Engels” para la atención de escolares con Trastornos Afectivos Conductuales.**

Los talleres metodológicos propuestos permiten un vínculo conceptual metodológico donde se establece la importancia de la atención de estos escolares, desde una perspectiva humanista y profesional en la labor educativa, de forma tal que contribuya a la formación de los maestros del primer ciclo en la atención a escolares con Trastornos Afectivos Conductuales.

**El taller metodológico** está contemplado en la Resolución No.200/2014 en artículo 52, es la actividad que se realiza en cualquier nivel de dirección con los docentes, funcionarios y cuadros y en el cual, de manera cooperada, se elaboran estrategias, alternativas didácticas, se discuten propuestas para el tratamiento de los contenidos, los métodos y se arriban a conclusiones generalizadas.

Para la elaboración de los talleres se ha seguido el enfoque histórico-cultural de L.S. Vigotski y sus colaboradores, el cual se centra en el desarrollo integral de la personalidad, que, sin desconocer el componente biológico del individuo, lo concibe como un ser social cuyo desarrollo va a estar determinado por la asimilación de la cultura material y espiritual creada por las generaciones precedentes. El perfeccionamiento profesional de las personas que participan en el taller, se concibe a partir de este postulado mediante la actividad y la comunicación en sus relaciones interpersonales, constituyendo ambas (actividad y comunicación) los agentes mediadores entre los docentes y la experiencia cultural que van asimilando, teniendo en cuenta, el nivel de desarrollo actual, el nivel alcanzado ya por el docente (determinación de necesidades y posibilidades) y lo que aún no ha logrado, pero que está en sus posibilidades de alcanzar a partir del desarrollo de los talleres.

En ellos se abordan aspectos teóricos y prácticos, así como actividades con sus procedimientos metodológicos que pueden servir de ejemplo para la elaboración de otras, teniendo en cuenta el tema tratado.

Los talleres metodológicos, propuestos, poseen los siguientes componentes: tema, objetivo, métodos, medios, introducción desarrollo, conclusiones. Dichos componentes citados anteriormente se encuentran relacionados dialécticamente vinculándose de manera dinámica a partir de sus objetivos y el sistema de conocimiento al contexto escolar y social, lo que permite, al mismo tiempo, que se realice un trabajo de integración común.

El objetivo general de los talleres metodológicos está en función de asesorar a los maestros primarios del primer ciclo para la atención de escolares con Trastornos Afectivos Conductuales a pesar de que cada uno tiene objetivos específicos.

Los talleres metodológicos propuestos se llevarán a cabo en el espacio de trabajo metodológico que tenga concebido la escuela según su sistema de trabajo.

### **Taller metodológico #1**

**Título:** "Acercamiento a los TAC".

**Objetivo:** Asesorar a los maestros primarios para el trabajo con los escolares con TAC.

**Método:** Explicativo-ilustrativo.

**Materiales o medios:** Computadora, tarjetas y bibliografía digital.

**Ejecutor:** Psicopedagogo.

**Participantes:** Maestros.

**Local:** Aula.

**Tiempo de duración:** 30 minutos.

**Introducción:** Se dará la bienvenida y agradecimientos a los participantes, seguidamente se orientará el tema y el objetivo del taller y se motivará con la siguiente frase del pedagogo brasileño Paulo Freire.

*"Enseñar no es transmitir conocimientos, es crear la posibilidad de producirlo"*

**Desarrollo:** Se les formula a los maestros las siguientes interrogantes:

- ¿Que entienden por Tratarlos Afectivos Conductuales?
- ¿Existen en las aulas alumnos con TAC?
- ¿Conocen ustedes las características de estos escolares?

Se les orienta a los maestros que se sienten en dúos y se les repartirán tarjetas con definiciones de TAC, pasados unos minutos que los maestros hayan leído y señalado las palabras claves; a partir de una lluvia de ideas se expondrán las palabras en el pizarrón de modo tal que cada maestro partiendo de las palabras ya señaladas pueda elaborar su propia definición.

En las tarjetas aparecerán las siguientes definiciones:

- Desviaciones que se presentan en el desarrollo de la personalidad de los menores, cuyas manifestaciones conductuales son variadas y estables, esencialmente en las relaciones familiares, escolares y en la comunidad. Estas desviaciones tienen como base fundamental las influencias externas negativas asociadas a condiciones internas desfavorables.

(Colectivo de autores del MINED. 1983)

- Daño o lesión polietiológica de la capacidad conductual de un niño, lo cual está determinado por condiciones intrapersonales e interpersonales ocasionando desviaciones en el desarrollo de la personalidad.

(Grossman. 1983)

- Son producto de estrategias que el sujeto elabora ante un medio hostil y por lo tanto resalta la significación de la influencia del medio externo en la determinación del trastorno, independientemente que existan factores internos predisponentes.

(Herbert. 1983)

- Constituyen una desviación del desarrollo cuyo defecto primario y fundamental, está dado por alteraciones de la esfera emocional volitiva que traen aparejados defectos secundarios caracterizados por alteraciones de la actividad cognoscitiva.

(Abreu. 1985)

- Alteraciones variadas y estable de la esfera afectiva-volitiva, que resultan de la interrelación dialéctica de factores negativos internos y externos, los cuales originan principalmente dificultades en el aprendizaje y en las relaciones interpersonales, todo lo cual se expresa en desviaciones del desarrollo de la personalidad que tiene un carácter reversible.

(Fontes y Pupo. 1990)

- Una desviación en el desarrollo de la personalidad que se caracteriza por la afectación de la esfera afectivo-volitiva que se manifiesta en variadas formas anormales y relativamente estables de la conducta, producidas por deficiencias en las relaciones de la comunicación al no tener en cuenta las características peculiares del sujeto.

(Betancourt. 2000)

- Presencia recurrente de conductas distorsionadas, destructivas y de carácter negativo, además de, transgresoras de las normas sociales, en el comportamiento del individuo.

(Wikipedia)

Posteriormente cada maestro elaborará su propia definición sobre TAC o los elementos fundamentales que caracterizan a estos escolares. Se leerá las definiciones elaboradas por los maestros y se realizará un debate colectivo; luego de haber realizado el mismo se retomará la frase inicial y se realizará un debate colectivo entorno a lo abordado en el taller.

**Conclusiones:** El Psicopedagogo es responsable de hacer las conclusiones, consideraciones y valoraciones necesarias sobre los resultados del taller y sus vías de concreción.

Se concluirá el taller teniendo en cuenta las satisfacciones e insatisfacciones que puedan tener los participantes con relación al tema tratado.

### **Taller metodológico #2**

**Título:** "Regulando la conducta".

**Objetivo:** Asesorar a los maestros del primer ciclo para comprender el comportamiento de los escolares con TAC.

**Método:** Explicativo-ilustrativo.

**Materiales o medios:** Computadora, pizarra.

**Ejecutor:** Psicopedagogo.

**Participantes:** Maestros.

**Local:** Aula.

**Tiempo de duración:** 30 minutos.

**Introducción:** Para la motivación de esta actividad, se presenta en la computadora el video de "Trastornos emocionales y de la conducta en los niños", el cual tiene una duración de 14 min aproximadamente. Se realizará una breve sinopsis del mismo.

En el siguiente video se hablará sobre los trastornos emocionales y de la conducta, tema de gran importancia para maestros y familiares, puesto que muchos de estos desconocen este tipo de conducta que impiden el desarrollo integral del niño.

**Desarrollo:** Visualización del video.

Luego se les invitará a comentar acerca del video que acabaron de ver y de la enseñanza que este le proporcionó a partir de las interrogantes que realizará el psicopedagogo.

1. ¿Qué características poseen estos niños?
2. ¿Qué factores de riesgo propician esta mala conducta en los niños?
3. ¿Conoce usted cuales son los principales problemas emocionales y de conducta que generan tal comportamiento en estos niños? Mencíónelos.

**Conclusiones:** Para concluir se realiza un debate sobre lo que aprendieron en el taller y la importancia que el mismo le brindó para comprendiendo el comportamiento de estos escolares, poder regular su conducta.

## CONCLUSIONES

La determinación de los fundamentos teóricos posibilitó estudiar el criterio de diferentes autores especializados en el tema, los cuales, permiten sustentar que la asesoría psicopedagógica es de gran importancia para que los mismos puedan llevar una educación de calidad para todos teniendo en cuenta la inclusión educativa y el trabajo con escolares que presentan Trastornos Afectivos Conductuales.

Los resultados del diagnóstico realizado a partir de los instrumentos aplicados, evidenciaron insuficiencias en los maestros para el tratamiento a los escolares con Trastornos Afectivos Conductuales, ya carecen de conocimientos acerca de las características en los escolares y las acciones individualizadas que deben realizar, entre otros elementos.

Los talleres metodológicos propuestos permiten un vínculo conceptual metodológico donde se establece la importancia desde una perspectiva humanista y profesional que contribuya a la asesoría de los maestros primarios para la atención a los escolares con Trastornos Afectivos Conductuales, en los mismos se abordan aspectos teóricos y prácticos, así como se ofrecen actividades con su proceder metodológico que permiten la reflexión y el debate.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, E y Nocedo, I. (1984). *Metodología de la Investigación Educativa*, tomo II. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Acosta Gómez, I. (Coord.) (2018). *Higiene escolar y asesoría psicopedagoga efectiva. Retos y perspectiva*. Ríos, Rufín, Acosta... Castellano y Fernández. (2018, p. 19) La Habana. Editorial Universitaria del M.E.S.
- Alberti, S. y Emmons, S. (1978). *The pedagogical process. Values and impacts*. EE.UU. Netbiblos.
- Alcántara, A. (1990). La asesoría psicopedagógica en la escuela primaria. *Revista de Educación*, No. 12. Córdoba. Argentina.
- Colectivo de autores: (2002), *Compendio de Pedagogía*. Editorial Pueblo y Educación
- Eisler, H y Hersen, M. (1973). *Pedagogical Sciences in the classroom*. EE.UU. Netbiblos.
- Guerra Hernández, N. (2016) *La asesoría psicopedagógica a los maestros para el trabajo con las familias disfuncionales*. Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciada en educación, especialidad Pedagogía-Psicología. Universidad "José Martí Pérez". Sancti Spíritus.

- Guerra Hernández, N. (2016) *La asesoría psicopedagógica a los maestros para el trabajo con las familias disfuncionales*. Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciada en educación, especialidad Pedagogía-Psicología. Universidad “José Martí Pérez”. Sancti Spíritus.
- López Callejas, S. (1981) *“El trabajo educativo con los alumnos que presentan dificultades en su conducta”*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación
- López Machín, R. (1993). *Actualidad en la educación en niños con necesidades educativas especiales*. La Habana: Pueblo y Educación.
- López, R. (2002). *Convocados por la diversidad*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- López, R. (2006). *Diversidad e igualdad de oportunidades en la escuela*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- López, R (2006). *Los trastornos de la conducta. Una visión interdisciplinaria*. Edit pueblo y educación. Playa
- Pérez, L. M. (2004). *La personalidad: su diagnóstico y su desarrollo*, La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

**LOS ESTADOS FINANCIEROS EN LA TOMA DE DECISIONES.  
SUCURSAL ISLAZUL**

FINANCIAL STATEMENTS IN DECISION MAKING. SUCURSAL ISLAZUL

**Liliana Ventura Suárez<sup>1</sup>** (ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6484-7129>),  
**Luis Ernesto Camellón Curbelo<sup>2</sup>** (ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1327-0769>)  
**Héctor Gabriel Cedeño Redondo<sup>3</sup>** (ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3377-905X>)

<sup>1</sup>*Estudiante de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas. Universidad de Sancti Spíritus José Martí (Cuba) E-mail: [liliana.ventura.suarez@gmail.com](mailto:liliana.ventura.suarez@gmail.com)*

<sup>2</sup>*Delegación del MINTUR Sancti Spíritus (Cuba) E-mail: [lcamellonc@gmail.com](mailto:lcamellonc@gmail.com),*

<sup>3</sup>*Estudiante de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas. Universidad de Sancti Spíritus José Martí (Cuba) E-mail: [hectorcedenoredondo@gmail.com](mailto:hectorcedenoredondo@gmail.com)*

**RESUMEN**

El nuevo modelo económico impone cambios estructurales, funcionales, organizativos y económicos para lograr la eficiencia, eficacia y control de los recursos. Para insertarse en el perfeccionamiento empresarial e integrarse a las políticas del nuevo Modelo de Gestión Económico, en la Empresa Islazul Sucursal Sancti Spíritus, constituye prioridad el análisis de los principales indicadores financieros. Después de haber aplicado diversos instrumentos, se evidencia que existe poca claridad sobre los principales indicadores económicos y financieros, así como su importancia para el desarrollo de la empresa por lo que la investigación desarrolla un procedimiento para el análisis de los estados financieros, que facilite la toma de decisiones adecuadas en la entidad. Para el desarrollo del estudio exploratorio se usan como métodos cuantitativos fundamentales, la encuesta, la entrevista, la observación, el análisis de documentos y el criterio de experto. También se aplicó el cálculo porcentual y las tablas bivariadas. La investigación contribuye a mejorar la toma de decisiones en la empresa a partir del análisis económico financiero, cuestión que repercute positivamente en los resultados

económicos de la misma, aumentando básicamente sus indicadores de liquidez y eficiencia.

Palabras clave: análisis económico; eficiencia; estados financieros; toma de decisiones

### **Abstract**

The new economic model imposes structural, functional, organizational and economic changes to achieve efficiency, effectiveness and control of resources. In order to be inserted in the business improvement and to be integrated into the policies of the new Economic Management Model, at the Islazul Sancti Spíritus Branch, the analysis of the main financial indicators is a priority. After having applied various instruments, it is evident that there is little clarity about the main economic and financial indicators, as well as their importance for the development of the company, so the research develops a procedure for the analysis of the financial statements, which facilitates the taking appropriate decisions in the entity. For the development of the exploratory study, the survey, the interview, the observation, the document analysis and the expert criteria are used as fundamental quantitative methods. The percentage calculation and bivariate tables were also applied. The research contributes to improving decision-making in the company based on economic-financial analysis, an issue that has a positive impact on its economic results, basically increasing its liquidity and efficiency indicators.

Keywords: economic analysis; efficiency; financial statements; decision making

### **INTRODUCCIÓN**

La economía cubana se encuentra en un proceso de reordenamiento y actualización de su modelo donde la Contabilidad y la Finanzas juegan un papel importante como elemento necesario para el cumplimiento de los principios y sistemas en el control administrativo.

El panorama que se empieza a apreciar actualmente y en un futuro ya predecible y palpable, muestra la necesidad de aplicar métodos y técnicas para la evaluación financiera que derive en una adecuada toma de decisiones con vista a alcanzar la efectividad empresarial.

El análisis de los Estados Financieros mediante el método comparativo de cifras puede adoptar las formas según la dirección en que se efectúan las comparaciones de las partidas. El análisis financiero es de vital importancia puesto que constituye una vía que permite identificar las deficiencias en la entidad y se convierte en una herramienta eficaz para la toma de decisiones. (González, 2018).

“El análisis financiero permite determinar la situación actual y la toma de decisiones futuras en la búsqueda por mejorar el desempeño de una organización” (Hernández, 2016).

Los cambios que se producen en el ámbito socioeconómico tienen como característica fundamental su trascendencia e inmediatez, lo que provoca que los efectos se vean reflejados en las instituciones, organizaciones y empresas. En éste contexto de transformaciones, no son suficientes los análisis convencionales que se alimenten con datos exclusivos del pasado. Se hace imprescindible disponer, además, de nuevas herramientas que exploren e iluminen las posibles evoluciones futuras de problemáticas complejas en las que se ven inmersas, tanto administraciones públicas, como organizaciones privadas y empresas. Sólo así podrán adoptarse las estrategias más eficientes para lograr el uso óptimo de los recursos materiales y financieros, que garantice un servicio eficiente y de calidad, en un mundo cada día más interrelacionado, informatizado y dinámico.

En este sentido las transformaciones que tienen lugar en el entorno externo de las organizaciones requieren cada vez más atención de los directivos. “... el sistema empresarial estatal tiene que asumir capacidad de cambio en su forma de gestión y funcionamiento” (Molina, 2016, p. 233).

En las condiciones cubanas, esos cambios tienen una mayor connotación, dado que deben responder a la implementación de los lineamientos aprobados en el VI y VII Congresos del Partido Comunista de Cuba y que representan un cambio decisivo para la actualización del Nuevo Modelo Económico del país establecidos para lograr la eficiencia, eficacia y control de los recursos. Por tal razón en los Lineamientos de la Política Económica y Social de la Revolución, aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba se plantea que el perfeccionamiento empresarial se integrará a las

políticas del nuevo Modelo Económico a fin de lograr empresas más eficientes y competitivas (PCC, 2011).

La Empresa Islazul Sancti Spiritus, orientada al mercado interno, busca perfeccionar la gestión empresarial para lograr resultados financieros que permitan dar continuidad al desarrollo de la empresa, basado en los amplios atractivos turísticos de sus instalaciones y un colectivo de trabajadores comprometido y preparado profesionalmente y entre sus objetivos de trabajo está: Maximizar la eficiencia económica de la actividad turística en función de incrementar el aporte a la economía del país. Por estas razones, constituye prioridad el análisis de los principales indicadores financieros.

Aunque se han mostrado avances en este sentido, aún existe poca claridad sobre los principales indicadores económicos y financieros, así como su importancia para el desarrollo de la empresa. No se aplica un procedimiento para el análisis de los Estados Financieros ni se profundiza en las causas de las desviaciones de los indicadores. A partir de la situación expuesta la presente investigación tiene como objetivo: desarrollar un procedimiento para el análisis de los estados financieros, que facilite la toma de decisiones adecuadas en la Empresa Islazul Sancti Spiritus.

Se utilizaron métodos: del nivel teórico: análisis y síntesis, inductivo-deductivo y sistémico. Para el desarrollo del estudio exploratorio se usan como métodos cuantitativos fundamentales, la encuesta, la entrevista, la observación, el análisis de documentos y el criterio de expertos. También se aplicó el cálculo porcentual y las tablas bivariadas.

A través del estudio y análisis de la literatura existente, la apropiación de los conocimientos necesarios para conformar el marco teórico sobre la implantación y desarrollo del análisis económico financiero, para conocer causa y efecto de las desviaciones con vista la toma de decisiones, se contribuye al incremento de la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos en la empresa.

Se evidencia como significación social la posibilidad de la intervención de los dirigentes en la toma de decisiones, contribuyendo a mejorar la cantidad y calidad de productos y servicios, a fortalecer el liderazgo de la dirección, a través de la inclusión en las

decisiones de diferentes eslabones de mando, en la organización, en los diferentes trabajos en grupos, además a facilita elevar la eficiencia empresarial. La investigación contribuye a mejorar la toma de decisiones en la empresa a partir del análisis económico financiero, cuestión que repercute positivamente en los resultados económicos de la misma, aumentando básicamente sus indicadores de liquidez y eficiencia.

## **DESARROLLO**

### **1.1 El análisis económico financiero para la toma de decisiones**

Los Estados Financieros se ven en ocasiones como el fin de contabilidad, puesto que a través de ellos se observa el ciclo contable como un proceso de recopilación, procesamiento y presentación de la información en informes. “(...) el producto final del proceso contable es la información financiera, elemento imprescindible para que los diversos usuarios puedan tomar decisiones...” (Moncayo, 2015). Sin embargo, ellos constituyen un medio para realizar acertados análisis de la situación de la empresa para futuras tomas de decisiones. A lo largo de los años un grupo de autores han ofrecido importantes definiciones Horngreen, (1991), Moreno (1998), Demestre, (2002); Gudiño, (2005).

Según las Normas Cubanas de Contabilidad, “...los Estados Financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de la entidad. El objetivo de los Estados Financieros con propósito de información general es suministrar información acerca de la situación financiera, rendimiento financiero y de los Flujos de Efectivo de la entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas.” (MFP, 2005).

Por tal razón, el autor considera que los Estados Financieros son una forma final de representar la situación contable–financiera y los resultados obtenidos de la entidad en un período dado que brindan la información necesaria a los dirigentes, acreedores e instituciones financieras, así como a las entidades gubernamentales del territorio para la toma de decisiones.

El análisis económico financiero constituye una herramienta para diagnosticar la situación económica financiera de la empresa; posibilita la toma de decisiones para

lograr el incremento de la productividad del trabajo y de la eficiencia, con vista a satisfacer las necesidades de todos los miembros de la sociedad.

Vergara (2019) plantea que la evaluación y análisis de los estados financieros en las empresas se ha soportado históricamente en indicadores tradicionales, de gran utilidad para la toma de decisiones. Por ello deberán establecer y ofrecer información necesaria que permita evaluar el logro de los objetivos establecidos en la visión y los planes estratégicos de cada organización. Esto permite tomar decisiones estratégicas, financieras y económicas.

La toma de decisiones es un proceso mental mediante el cual los directivos recopilan información y la utilizan. Los directivos, de manera individual y por equipos gestionan y controlan la información del entorno de su empresa, preguntando a los demás, entresacando sus respuestas para encontrar la información relevante y analizar los datos recopilados.

Una decisión es la elección de la alternativa más adecuada de entre varias posibilidades con el fin de alcanzar un estado deseado, considerando la limitación de recursos (...) Las personas encargadas de tomar una decisión son los decisores (Davis, 2000), que serán los directivos u otros empleados de la empresa en función del tipo de decisión.

Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios; y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización e invade cuatro funciones administrativas que son: planeación, organización, dirección y control (Vergara, 2019).

Es consustancial a consejos de dirección, staff de líneas de mando, grupos de expertos evaluadores y gestores en general, el proceso de toma de decisiones. En la actualidad con el auge de los sistemas de trabajo flexibles, el trabajo en equipos y el incremento de la participación de los empleados en la gestión organizacional, la toma de decisiones por consenso ha cobrado relevancia (Konow, 2006).

La toma de decisiones por consenso difiere de las decisiones que son votadas por la mayoría, o mayoría simple (50% más uno). La decisión consensual implica del grupo o colectivo completo la comprensión y el consentimiento, no siempre en todos sus

detalles pero sí en su contenido esencial. A diferencia de la decisión tomada por una mayoría, donde la minoría refleja oposición o reticencia, en la decisión por consenso todos participan y resultan comprometidos con la misma. Responde a un proceso de generación de ideas y respeto a sus expresiones, lento sin dudas, al requerir educación y el establecimiento de una cultura si es deseada su permanencia, pero superior respecto de otras formas de tomar decisiones (Schonberger, 1982; Rogers, 1986; Dawson, 1994; Reincke, 1998); lo cual la propia experiencia en gestión ratifica.

Esta época de nueva gestión organizacional, como apunta la literatura científica actualizada, es de trabajo en equipos o grupos, donde la comprensión de la labor en su conjunto y el compromiso con la misma son atributos de la eficacia y la eficiencia. La forma más eficaz en la toma de decisiones es de grupos, principalmente a través del consenso. (Codina, 2014).

El análisis económico financiero, representa una herramienta de control que ayuda a evitar y corregir los errores en la actividad económica; así mismo proporciona a los ejecutivos conocer el efecto esperado de las decisiones estratégicas adoptadas para incrementar el valor de la empresa; facilita, inversores y prestamistas, evaluar los objetivos a alcanzar acorde con las decisiones adoptadas, mediante la interpretación de ganancias obtenidas, las proyectadas para el futuro, la capacidad de pago, los flujos de fondos que genera la empresa y el desempeño competitivo de la misma.

## **1.2 Procedimiento para el análisis de los estados financieros en la Sucursal Islazul Sancti Spiritus**

La investigación desarrolla un procedimiento para evaluar los indicadores económicos y financieros que brinda la información que requieren los ejecutivos, para la toma de decisiones oportunas y razonables que permitan el incremento de la rentabilidad y la capacidad de pago, disminuyendo el riesgo financiero.



### Esquema 1: Elaboración propia

La primera etapa consiste en realizar una caracterización de la entidad objeto de estudio, su estructura, funcionamiento, objeto social, ubicación y cualquier dato que a los efectos del análisis después pueda ser importante, del mismo modo se analizará en qué medida son utilizados los estados financieros y en general las técnicas para su análisis en función de la toma de decisiones.

Posteriormente se ordena la información contable de forma tal que facilite obtener los indicadores económicos y financieros previamente seleccionados que se requieren para evaluar la situación de la empresa.

Por tanto la información se obtiene de los Estados Financieros que se relacionan a continuación:

- Estado de resultado.
- Balance General o Estado de Situación Financiera.
- Estado de Origen y Aplicación de Fondos.
- Flujos de Efectivo.

Estos indicadores se analizan en tres dimensiones, económica, patrimonial y financiera.

En la tercera etapa se aplican los métodos y técnicas de análisis que posibiliten hacer un diagnóstico de la situación de la empresa en lo económico, financiero y patrimonial, para determinar las fortalezas y debilidades en el período base o inicial, en lo posible se valoran estos indicadores desde el punto de vista tendencial.

A continuación se aplican técnicas e instrumentos de trabajo en grupo, partiendo del análisis de la situación financiera y económica, o sea cuáles son las causas que han provocado los resultados indeseados, y cuáles son los resultados susceptibles de mejorar para el próximo ejercicio, es determinante el trabajo en grupo donde participen todos los eslabones posibles de la empresa.

La quinta etapa consiste en analizar cuáles son las decisiones a tomar o plan de mejoras a seguir durante el ciclo económico, para mejorar los resultados puntuales de los indicadores. Para el desarrollo de esta etapa también es vital el trabajo en grupo.

Y por último se procede a la validación del procedimiento, por cuanto al reevaluar la situación económica de la empresa un ciclo después, mostrará hasta qué punto fueron o no acertadas las decisiones tomadas.

### **1.3 Indicadores para evaluar la situación de la empresa en el período anterior**

La selección de los indicadores se realizó considerando los solicitados por el organismo superior y otros encontrados en la literatura consultada y que pueden ser importantes para la investigación. Los objetivos de los mismos están orientados a evaluar la situación de la empresa en lo económico, financiero y patrimonial; pues esto le facilita a los ejecutivos la toma de decisiones. La propuesta de indicadores fue objeto de evaluación con especialistas del Área Económica, Recursos Humanos e Informáticos.

El análisis económico financiero, representa una herramienta de control financiero que ayuda a evitar y corregir los errores en la actividad económica, así mismo proporciona a los ejecutivos conocer el efecto esperado de las decisiones estratégicas adoptadas para incrementar el valor de la empresa, también como la posibilidad que le facilita a los inversores y prestamistas de evaluar los objetivos a alcanzar acorde a las decisiones adoptadas, esto mediante la interpretación de las ganancias obtenidas, las proyectadas para el futuro, la capacidad de pago, los flujos de fondos que genera la empresa y el desempeño competitivo de la misma.

En la tabla 1 se muestran los principales indicadores económicos de la Empresa Islazul Sucursal Sancti Spíritus en el primer semestre del año 2019 y 2020. En el año 2019 se obtienen ingresos totales que ascienden a \$3.363.265.49 MT con una tendencia decreciente con relación a igual período del año anterior de \$ 2.106.574.12 MT debido a una disminución de la comercialización de los productos turísticos causada por la presencia en el territorio nacional del COVID-19.

**Tabla 1** Análisis de los ingresos totales moneda total.

Indicadores	Real Semestre 2019	Primer Semestre 2020	Variación
<b>Ventas netas</b>	\$ 3.268.589,08	\$ 2.020.635,57	<b>\$ (1.247.953,51)</b>
<b>Otros ingresos</b>	94.676,41	85.938,55	<b>(8.737,86)</b>
<b>Total ingresos</b>	<b>3.363.265,49</b>	<b>2. 106.574.12</b>	<b>\$ (1.256.691,37)</b>

**Fuente:** Estados financieros del mes de septiembre de los años 2019 y 2020.

Como se aprecia a continuación en ambos períodos el comportamiento de los costos y gastos es aparentemente favorable, ya que de un período con respecto a otro disminuyen los mismos, pero también disminuyó la oferta de servicios por lo que no se hizo necesario incurrir en costos y gastos programados en el período. De igual forma es un resultado alentador dado a que se han encarecido los insumos y se ha sabido manejar bien estas cuentas por parte de la dirección de la Empresa.

**Tabla 2** Análisis de los costos y gastos en moneda total.

Indicadores	Real Primer Semestre 2019	Real Primer Semestre 2020	Variación
<b>Costo total</b>	\$ 2197645,6	\$ 1.603.214,8	\$ (594430,8)
<b>Gasto total</b>	1.026.996,8	752.340,43	(274656,37)
<b>Total</b>	<b>\$ 3224642,4</b>	<b>\$ 2355555,23</b>	<b>\$ (869087,17)</b>

**Fuente:** Estados financieros del primer semestre de los años 2019 y 2020.

**Tabla 3** Análisis del Capital de Trabajo

Capital de Trabajo	Primer Semestre 2019	Primer Semestre 2020	Variación
<b>Total de activo circulante – total de pasivo circulante</b>	\$1 260 644.11	\$1 508 474.67	
		\$ 620 484.84	
	\$ 311 641.37		
	<b>\$ 949 002.74</b>	<b>\$ 887 989.83</b>	<b>\$61012.91</b>

**Fuente:** Estados financieros del primer semestre de los años 2019 y 2020.

La entidad presenta una disminución en su Capital de Trabajo debido al incremento del Activo Circulante y del Pasivo Circulante, a pesar de no haber tenido este semestre tantos ingresos como el primer semestre del 2019.

A continuación, se mostrará el resultado de algunas de las razones financieras que se analizaron en la investigación.

**Tabla 4:** Análisis de la razón de Liquidez General

Liquidez General	Primer Semestre 2020	Primer Semestre 2020	Variación
<b>Activo Circulante /</b>	\$ 1 260 644,11	\$1 508 474,6	
<b>Pasivo Circulante</b>	\$ 311 641,37	\$ 559 890,02	
	<b>\$4,10</b>	<b>\$2,70</b>	<b>1,4</b>

**Fuente:** Estados financieros del primer semestre de los años 2019 y 2020.

Como se aprecia con anterioridad en ambos períodos la empresa contó por cada peso de deuda a corto plazo con \$4.10 y \$2.70 respectivamente, lo que significa que el resultado mejora de un período con respecto al otro. Cuando se analiza el comportamiento de esta razón se puede evaluar que en el año 2020 hubo un decrecimiento de la misma con respecto al año 2019 en \$1.4 debido a una disminución en la disponibilidad de efectivo en el 2020 con respecto al 2019. A pesar de esto no se afectó el pago a las deudas a corto plazo.

**Tabla 5:** Análisis de la razón Prueba Ácida

Prueba Ácida	Primer Semestre 2020	Primer Semestre 2020	Variación
<b>Activo Circulante –</b>	\$1260644,11-	\$1508474,6-	
<b>Inventarios/Pasivo</b>	\$79927711/	\$920856.30/	
<b>Circulante</b>	\$559890.02	\$559890.02	
<b>(Veces)</b>			
<b>2.25 Veces</b>	<b>1.05 Veces</b>	<b>1.20</b>	

**Fuente:** Estados financieros del primer semestre de los años 2019 y 2020.

Como se aprecia en la tabla anterior en el 2019 los activos líquidos cubren 2.25 veces el pasivo circulante, esta situación disminuye en el 2020 en 1.05 para una diferencia de 1.20 veces, la causa principal está dada en la existencia de inventarios ociosos y a la baja comercialización del turismo en ese período, aunque no ha impedido a la entidad efectuar sus pagos.

**Tabla 6** Análisis de la razón Rentabilidad Económica

Rentabilidad Económica		Primer Semestre 2020	Primer Semestre 2020	Variación
<b>U.A.I./Activos Totales</b>		\$1 662 944.89	\$ 2 022 505.07	
<b>Promedio</b>			\$ 2 713 965.14	
		\$ 2 307 526.33		
<b>(%)</b>				
		<b>0.72 %</b>	<b>0.74%</b>	<b>0.02</b>

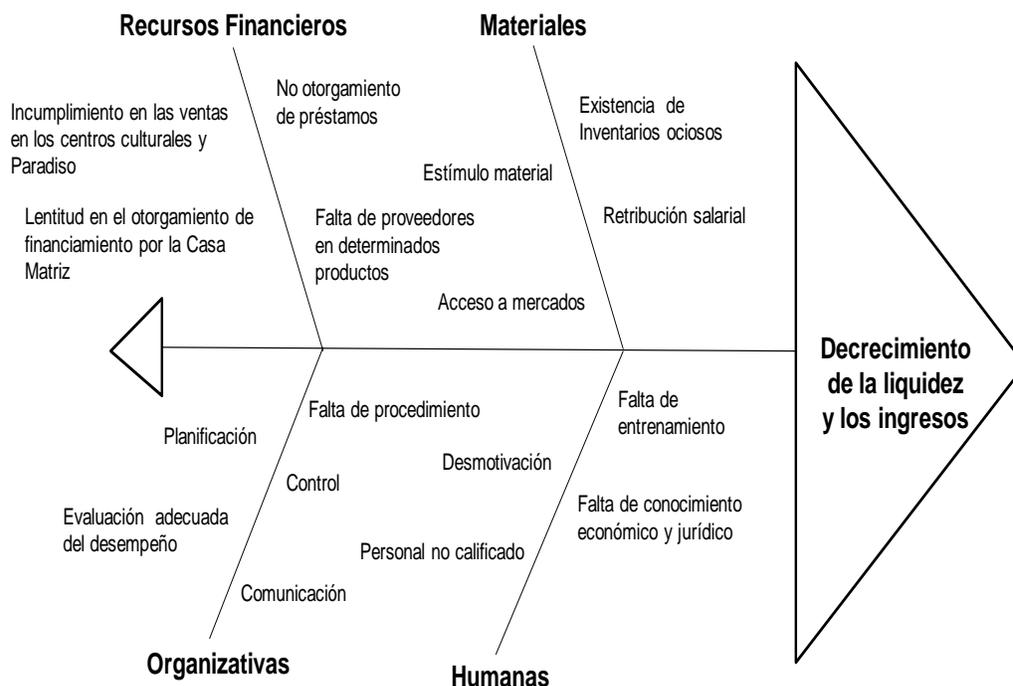
**Fuente:** Estados financieros del primer semestre de los años 2019 y 2020.

El resultado obtenido expresa la capacidad que tiene la empresa para generar utilidades a partir de los activos invertidos significando que se incrementa 0.02 debido a la gestión de ventas de empresa, la disminución de gastos y la aplicación de estrategias comerciales para seguir obteniendo ingresos a pesar de la difícil situación económica y epidemiológica del país.

El análisis económico financiero realizado, expone la consolidación en la gestión de los procesos contables de la entidad, mostrando el mejoramiento de los indicadores y razones.

Posteriormente se aplica el Diagrama Causa-Efecto que se utiliza para detectar las posibles causas del problema específico y hacer posible reunir todas las ideas desde diferentes puntos de vista a fin de descubrir su raíz o sus raíces, en este caso la reducción de la liquidez

DIAGRAMA ISHIKAWA. CAUSA-EFECTO



Esquema 2 Diagrama Ishikawa. Fuente: Elaboración propia

El análisis económico financiero muestra la consolidación en la gestión de los procesos contables de la entidad, mostrando el mejoramiento de los indicadores y razones financieras evaluadas, lo que permitió junto al diagrama Ishikawa que la dirección de la entidad pueda contar con herramientas efectivas en el proceso de toma de decisiones. Esto permitió elaborar el siguiente plan de acción:

#### 1.4 Plan de acción para la optimización de la toma de decisiones

Problema	Causas	Estrategias
Decrecimiento de la liquidez y los ingresos	No otorgamiento de préstamos Incumplimiento de las ventas en	Establecer mecanismos adecuados para la gestión

ingresos	<p>las cinco unidades empresariales de base</p> <p>Lentitud en el otorgamiento de financiamiento por la Casa Matriz</p> <p>Falta de proveedores para determinados productos</p>	<p>de recursos financieros, la gestión de ventas y la diversificación de los proveedores.</p>
	<p>Existencia de inventarios ociosos</p> <p>Retribución salarial</p> <p>Estimulo material</p> <p>Acceso a mercados</p>	<p>Establecer políticas que permitan la adecuada rotación de inventarios.</p> <p>Establecer políticas que permitan el mejoramiento de las condiciones laborales.</p>
	<p>Falta de un procedimiento</p> <p>Comunicación</p> <p>Control</p> <p>Planificación</p> <p>Evaluación del desempeño</p>	<p>Implementar el procedimiento para el análisis de las razones financieras y mejorar los mecanismos de planificación y control en la entidad.</p>
	<p>Personal no calificado</p> <p>Desmotivación</p> <p>Falta de entrenamiento</p> <p>Falta de conocimiento económico y jurídico</p>	<p>Desarrollar actividades de capacitación en materia económica y jurídica.</p> <p>Establecer alianzas con el sindicato y la administración para el estímulo a los trabajadores.</p>

Establecer sistema de rotación de los especialistas por los distintos subsistemas del área contable.

Elaboración propia

## CONCLUSIONES

1-El análisis económico financiero, representa una herramienta de control financiero que ayuda a evitar y corregir los errores en la actividad económica, así mismo facilita a los ejecutivos el conocimiento del efecto esperado de las decisiones estratégicas adoptadas para incrementar el valor de la empresa.

2-En el diagnóstico realizado a la sucursal Islazul Sancti Spíritus se evaluaron indicadores económicos y financieros que permitieron establecer el estado actual en la gestión de esta entidad, con resultados satisfactorios de forma general.

3-El procedimiento propuesto brinda a la entidad una herramienta de trabajo para el perfeccionamiento de sus análisis económicos financieros; y facilita la toma de decisiones.

4-Los ingresos y la liquidez general muestran un ligero deterioro de una etapa con respecto de la otra. El diagrama Ishikawa permitió determinar las principales causas de esta situación y proponer un plan de acción, en función del mejoramiento de la situación económico financiera de la entidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

SUCURSAL ISALZUL SANCTI SPÍRITUS (2019). *Estados financieros enero-diciembre*

SUCURSAL ISALZUL SANCTI SPÍRITUS (2020). *Estados financieros enero-diciembre*

Codina, A. (2014). *Habilidades Directivas*. La Habana, Cuba: Editorial Academia.

González Rodríguez Y. (2018). *Las opciones del análisis financiero para la responsabilidad empresarial en la Empresa Acopio de Ciego de Ávila– Cuba*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/las-opciones-del-analisis-financiero-para-la-responsabilidad-empresarial-en-la-empresa-acopio-de-ciego-de-avila-cuba/>

Hernández, R. (2013). *Análisis financiero mediante indicadores para la toma de decisiones*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/analisis-financiero-mediante-indicadores-para-la-toma-de-decisiones/>

Konow, I. (2006). *Métodos y técnicas de investigación prospectiva para la toma de decisiones*. Santiago de Cuba: Fundación de Estudios Prospectivos.

Molina, E. (2016). *Devenir del modelo económico socialista*. La Habana, Cuba: Editorial de Ciencias Sociales.

Moncayo, C. (2015). *Análisis financiero mediante indicadores para la toma de decisiones*. Recuperado de <http://www.incp.org.co/analisis-financiero-medianteindicadores-para-la-toma-de-decisiones/>

PCC. (2011). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*. La Habana, Cuba.

Vergara, J.A. (2019). *Estados financieros, fundamentales en la toma de decisiones*. Recuperado de <http://www.occidente.co/area-legal/estados-financieros-fundamentales-en-la-toma-de-decisiones/>

**LOS DERECHOS DE LA MUJER CUBANA EN LA HISTORIA***THE RIGHTS OF CUBAN WOMEN IN HISTORY***Rosángela Rodríguez- Díaz. <sup>1</sup>****Marlon Abel Pentón- Leiva <sup>2</sup>****Liuba Díaz- Valdés <sup>3</sup> <http://orcid.org/0000-0002-9519-8923>**

<sup>1</sup> Medicina 3er año. Universidad de Ciencias Médicas de Sancti Spíritus. CUBA.

<sup>2</sup> Medicina 2do año. Universidad de Ciencias Médicas de Sancti Spíritus. CUBA.

<sup>3</sup> Tutora. Universidad de Ciencias Médicas de Sancti Spíritus. CUBA.

E-mails [liubadv@infomed.sld.cu](mailto:liubadv@infomed.sld.cu)

**RESUMEN**

Los derechos de las mujeres cubanas a través de la historia han ido evolucionando como resultado de una incansable lucha. Se realizó una revisión de esta problemática para explicar la evolución de la mujer cubana en la historia y las barreras que aún existen. Se establecieron diferentes etapas para el análisis, comprobándose que estos derechos conquistados por ellas fueron el fruto de grandes luchas por sus reivindicaciones políticas, sociales y culturales. Se evidenció que existen aún numerosos aspectos que constituyen retos para la plena igualdad tales como: las responsabilidades familiares, los horarios excesivos, así como el poco tiempo para dedicar a las actividades sociales y al cuidado personal. Cuba ratifica la voluntad política de su gobierno de avanzar hacia la igualdad de género y garantizar la autonomía de las mujeres, en estrecha coordinación entre todas las estructuras estatales y con la participación masiva y protagónica del pueblo y su sociedad civil. La periodización planteada contribuye a una mejor comprensión de la participación de la mujer en el marco de la actualización del modelo económico cubano que se orienta a la construcción de un socialismo, próspero y sostenible.

Palabras clave: mujer cubana; derechos; igualdad de género; historia; autonomía.

**Abstract**

The rights of Cuban women throughout history have evolved as a result of a tireless struggle. A review of this problem was carried out to explain the evolution of Cuban women in history and the barriers that still exist. Different stages were established for

the analysis, verifying that these rights conquered by them were the fruit of great struggles for their political, social and cultural demands. It was evident that there are still many aspects that constitute challenges for full equality such as: family responsibilities, excessive hours, as well as the little time to dedicate to social activities and personal care. Cuba ratifies the political will of its government to advance towards gender equality and guarantee the autonomy of women, in close coordination between all state structures and with the massive and leading participation of the people and their civil society. The proposed periodization contributes to a better understanding of the participation of women in the framework of the updating of the Cuban economic model that is oriented towards the construction of a prosperous and sustainable socialism.

**Keywords:** Cuban woman; Rights; gender equality; story; autonomy

## INTRODUCCIÓN

La relegación y la redoblada explotación que sufrió la mujer en el seno de la familia y de la sociedad burguesa tenían un carácter histórico, es decir, no respondían a un fenómeno eterno y fatal resultado de la propia “naturaleza” femenina, sino que son el producto de procesos aparecidos en el curso de la historia de la humanidad, y que se explican, en última instancia, por cambios operados en el modo de producción de los bienes materiales dentro de un primitivo estadio social.

Según Arencibia y Hernández (2009) la mujer ha sufrido durante milenios una gran situación de desigualdad y discriminación social y jurídica, desde que la familia se basó en condiciones económicas y no en condiciones naturales. Asimismo la situación social y jurídica de la mujer en el pasado cubano estuvo caracterizada por la profunda desigualdad respecto al hombre, por la posición secundaria y sometimiento que establecía la legislación y la sociedad vigente.

Estas diferencias deben identificarse y abordarse con el fin de rectificar aquellas que son prevenibles, remediabiles y que infringen normas de derechos humanos y de justicia. Se coincide con Díaz, Castro, Mestre, González, Torres y Castro (2017) que la equidad de género constituye un instrumento esencial en el desarrollo de políticas con una perspectiva de justicia distributiva y derechos. Los derechos de las mujeres cubanas a través de la historia han ido evolucionando producto a una gran lucha.

Con la victoria del Ejército Rebelde, el primero de enero de 1959, después de siete años de enfrentamiento a un gobierno tiránico, que privó de la vida a más de veinte mil personas, el protagonismo de la mujer dentro de ese proceso revolucionario cubano, empezó a crecer de un modo notable. En primer lugar, por su vocación de libertad e independencia nacional puesta de manifiesto a lo largo de toda la historia patria y, en segundo lugar, por la alta preparación cultural y política adquirida que ha impulsado una revolución de cientos de mujeres dentro de la Revolución.

La Revolución Cubana ha permitido a la mujer entrar en el mundo laboral, educacional, científico, económico, político y social en igualdad de condiciones. La intensidad de los cambios en la vida de la mujer, en las últimas cuatro décadas, ha sido tan impresionante que no es casual que la temática femenina en Cuba despierte el interés entre los historiadores, sociólogos, periodistas, narradores y público en general de todo el mundo.

El trabajo tiene como objetivo realizar una revisión de esta problemática para explicar la evolución de la mujer cubana en la historia y las barreras que aún existen.

## **DESARROLLO**

Según Cáner (2009) un criterio aproximado sobre el recorrido de la mujer cubana por el largo camino hacia su libertad puede conformarse con el conocimiento de su participación en diferentes momentos históricos de la Cuba colonial, semicolonial y revolucionaria que han marcado la vida del pueblo cubano.

### **En la Cuba colonial...**

La conquista y colonización de Cuba por España, iniciada en los primeros años del siglo XVI, encontró un muro de rebeldía entre los pacíficos habitantes de la Isla. Los aborígenes de la Isla, prácticamente exterminados, fueron sustituidos por esclavos negros traídos desde África. Rebeldes ante los desmanes de la esclavitud, muchos de esos hombres y mujeres escapaban a las zonas montañosas y cuevas del monte, formando los llamados palenques, que fueron verdaderos baluartes de libertad para los negros cimarrones. Algunos de los levantamientos contra los opresores estuvieron encabezados por mujeres. Carlota, una esclava de origen lucumí, se sublevó el 5 de noviembre de 1843, en el ingenio Triunvirato.

Ella dirigió la rebelión que logró extenderse por la provincia de Matanzas a las dotaciones de los ingenios Ácana, Concepción, San Lorenzo y San Miguel y numerosos cafetales y fincas ganaderas. En el ingenio San Rafael, Carlota murió combatiendo en su intento por liberar a otros esclavos. Como homenaje a esta mujer de sangre africana, la misión internacionalista de Cuba en la República Popular de Angola fue bautizada con el nombre de Operación Carlota.

Las ansias de libertad de varias generaciones de cubanos se hacen visibles en el siglo XIX. Es una época en que las mujeres solo podían expresar sus ideas en un marco muy reducido. Las costumbres, leyes, religión y prejuicios la confinaban a la servidumbre del hogar y le negaban toda posibilidad de desarrollo intelectual.

Eso explica por qué, en abril de 1820, Enriqueta Faver, la primera mujer en matricular estudios superiores en Cuba, lo hiciese enviando una solicitud al Protomedicato de la Universidad de La Habana, para realizar exámenes que avalaran su condición de médico cirujano, presentándose como Enrique Faver, natural de Suiza y residente en Baracoa. Aunque en los exámenes logró ser aprobada, a Enriqueta se le retiró deshonrosamente su condición de médico al comprobarse que era una mujer.

Otras mujeres, tan destacadas en las letras como Gertrudis Gómez de Avellaneda y Luisa Pérez de Zambrana, tuvieron preceptores o fueron autodidactas porque no podían acceder a las aulas universitarias. En ocasiones, la mujer no tenía ni el derecho a estudios elementales sobre todo si su piel era oscura. Así lo demuestra la negativa de las autoridades españolas, en 1827, al permiso solicitado por la mulata Ana del Toro para abrir una escuela "para niñas de color".

Los enfrentamientos armados por la independencia de Cuba se inician el 10 de octubre de 1868. Pocos meses después, el 14 de abril de 1869, en Guáimaro, Camagüey, se efectuó la Asamblea Constituyente de la República en Armas. En aquel lugar, por vez primera en Cuba, se escuchó una exigencia de derechos para las mujeres cuando se leyó la carta que Ana Betancourt de Mora dirigiera a los principales jefes de la guerra independentista. La patriota camagüeyana expresaba: ciudadanos, la mujer cubana en el rincón oscuro y tranquilo del hogar esperaba paciente y resignada esta hora sublime en que una revolución justa rompe el yugo y le desata las alas.

Aquí todo era esclavo, la cuna, el color y el sexo. Vosotros queréis destruir la esclavitud de la cuna peleando hasta morir. Habéis destruido la esclavitud del color emancipando al siervo. ¡Llegó el momento de libertar a la mujer!

A la lucha contra el colonialismo español en la Guerra de los Diez Años se sumaron cientos de mujeres cuya labor heroica, contribuyó al desarrollo de la contienda. La historia recoge el nombre de la inolvidable Mariana Grajales, la madre de los hermanos Maceo, símbolo del valor y la generosidad de la mujer cubana; María Cabrales, Amalia Simoni y Bernarda Toro que acompañaron a sus esposos, generales del Ejército Libertador, en los campos de batalla afrontando graves peligros para ellas y sus hijos; Rosa, la Bayamesa, esclava negra que alcanzó grados de capitana participando activamente en las cargas al machete; Carmita Cancio, la Negra, colaboradora de Carlos Manuel de Céspedes que transportaba armas, alimentos y mensajes a los mambises; Emilia Casanova, fundadora de clubes patrióticos en la emigración, quien atesoraba cartas escritas por Giuseppe Garibaldi en las que este le habla de su apoyo a las luchas por la libertad de Cuba.

En esta etapa de nuestra historia resulta significativa la notable incorporación femenina al trabajo asalariado, la explicación está dada por la carencia de brazos masculinos a partir de la contienda de 1868-1878 que obligó a la patronal a incorporar en sus talleres y, sobre todo en las tabaquerías, a un gran número de viudas y huérfanas.

El intenso trabajo de las mujeres en los preparativos de la conocida Guerra de 1895 fue reconocido por José Martí. Efectivamente, muchas mujeres ocuparon de nuevo sus puestos de vanguardia. Sirvan de ejemplo los nombres de Adela Ascuy, capitana de Sanidad Militar, que participó en más de 40 combates; Isabel Rubio, cuya casa fuera el mayor centro conspirador de la provincia de Pinar del Río y en los campos insurrectos se dedicara a las labores de sanidad hasta morir por las heridas recibidas en combate. También, María Hidalgo, la Heroína de Jicarita, quien con siete heridas en su cuerpo no dejó caer la bandera en la decisiva batalla; y la comandante Mercedes Sirven Pérez-Puelles, organizadora de un sistema de suministro de medicamentos a los mambises, mujer que alcanzara los grados más altos dentro del Ejército Libertador.

**En la Cuba neocolonial...**

El primero de enero del 1899 queda oficialmente constituido el primer gobierno de ocupación estadounidense en Cuba, que se extendería hasta el 20 de mayo de 1902. Según la administración norteamericana, su presencia en el gobierno provisional estaba avalada por el deseo de instaurar el orden en el país, detener la hambruna y contener los brotes epidémicos que amenazaban completar la obra de devastación y muerte iniciada durante la Reconcentración de Weyler. La aparente misión filantrópica del gobierno de los Estados Unidos para ayudar al pueblo de Cuba, tenía realmente el objetivo de obtener el control económico, político y cultural de la república en gestación.

Vinat (2001) en su libro profundiza en el hostil panorama histórico de esa etapa que alcanza visos de tragedia, especialmente, para muchas de las mujeres que se habían destacado en la lucha contra el colonialismo o habían quedado desprotegidas por haber perdido al padre o al esposo combatiendo por la libertad de Cuba.

Las penurias económicas afectaron numerosas familias, incluso a muchas que históricamente estuvieron entre las más pudientes, lo que determinó la necesidad de que las mujeres buscaran trabajo fuera del seno del hogar. Las de mayor preparación cultural encontraron un sitio importante dentro del magisterio cubano.

También hubo una gran incorporación de mujeres a los servicios de sanidad y a otras labores, antes solo ejecutados por hombres. Las patronales consideraron más provechoso contratarlas a ellas por ser una fuerza de trabajo más barata. En esta etapa se hace aún más notable la falta de derechos de la mujer y estas inician un fuerte movimiento de clubes femeninos que reclaman mayores derechos civiles y laborales para su membresía.

El 20 de mayo de 1902, Tomás Estrada Palma toma posesión del gobierno de la República de Cuba, convirtiéndose en el primer presidente de una república que nace castrada. El gobierno estadounidense le había impuesto a la Asamblea Constituyente una enmienda a la Constitución de 1901, como requisito clave para el cese de su gobierno interventor, conocida como la Enmienda Platt, a la que aún le debemos la ocupación del territorio correspondiente a la base naval de Guantánamo en contra de la voluntad de todos los cubanos. En las primeras décadas de la República se desarrolla un pujante movimiento femenino en pos de sus derechos al sufragio y al divorcio.

En las mujeres se produce un rápido crecimiento de la conciencia de igualdad y autoestima cimentado en su tradición en la lucha por la independencia y por el acceso de miles de ellas a los centros de enseñanza media y superior.

Poco a poco, a pesar de innumerables polémicas con los elementos más conservadores de la sociedad, se producen inapreciables conquistas para la mujer cuando, el 18 de julio de 1917, se aprueba la Ley de la Patria Potestad y, el 30 de julio de 1918, la Ley del Divorcio. La firma de ambas leyes convierte a Cuba en el primer país de América Latina en darle su aprobación. La primera permite a las mujeres disfrutar de la patria potestad sobre sus hijos y la posibilidad de administrar sus propios bienes sin la tutela de los padres o el esposo. La segunda, no solo rompe con el matrimonio como institución dominada por los hombres, sino que acepta que el adulterio es causal de divorcio para ambos sexos y no solo un delito para la mujer.

Durante el gobierno de Gerardo Machado se establece una férrea dictadura y se cometen crímenes tan cruentos que prácticamente todos los cubanos se unen en la lucha para su derrocamiento. Poco después de la caída Machado, el 12 de agosto de 1933, el inolvidable luchador cubano Antonio Guiteras en su condición de secretario de Gobernación designó a dos mujeres como alcaldesas: Caridad Delgadillo, en el municipio de Jaruco y a Elena Ascuy, en Güines.

Gracias al valor de Guiteras, la junta provisional históricamente conocida como el Gobierno de los Cien Días, tomó algunas medidas tan revolucionarias que alarmaron al gobierno estadounidense que apoyó a Fulgencio Batista para propinar un golpe de estado, el 4 de septiembre de 1933. Antes de la salida del gobierno, Ramón Grau San Martín, quien era el presidente provisional, sorprendió con la firma de una ley que autorizaba el derecho de las mujeres al sufragio, hecha efectiva en 1934.

González (2003) en su obra ahonda en diferentes momentos históricos de la lucha desarrollada por las organizaciones feministas, y por mujeres de excepcional valía. En ella valora la etapa de la Asamblea Constituyente de 1940 donde se redactó y aprobó una constitución muy progresista dentro de la república neocolonial. La Constitución del 40 declaraba la igualdad independientemente de la raza, el sexo o la clase social.

Además, incluía importantes reivindicaciones para la mujer; entre ellas la que instituía y regulaba la protección de la maternidad de obreras y empleadas, sin establecer diferencias entre solteras y casadas en relación con el trabajo. En la práctica, la aprobación de la avanzada Constitución no cambió en nada la situación de la nación cubana y mucho menos en el trato discriminatorio a las mujeres a quienes les fueron violados sus derechos reconocidos por la ley de leyes.

Durante el período electoral de 1944 se presentan algunas mujeres en las candidaturas de los diferentes partidos políticos. Según los analistas, en esas elecciones, el voto femenino fue determinante en el triunfo arrollador de Ramón Grau San Martín quien utilizara las frases: "Las mujeres mandan" y "Mi gobierno es el de las mujeres", como consignas de su campaña presidencial. Alcanzado su propósito electoral, Grau defraudó las esperanzas que las féminas y el pueblo en general depositaran en él.

El 10 de marzo de 1952, nuevamente apoyado y estimulado por el gobierno de los Estados Unidos de América, el general Fulgencio Batista vuelve a dar un golpe de Estado. De nuevo se abre otra etapa de confrontación para las mujeres cubanas. Tal como lo hicieron en la guerra contra el colonialismo español y contra la dictadura machadista se incorporan a la lucha por la libertad y la felicidad de su pueblo.

Las mujeres van integrándose en las diferentes organizaciones que se enfrentan a las fuerzas represivas del régimen de facto. Al calor de la lucha contra el tirano, surgen el Frente Cívico de Mujeres Martianas y Mujeres Opositoras Unidas. Estas organizaciones femeninas de reconocida trayectoria, sólo reconocían el derrocamiento del régimen golpista como la prioridad fundamental de sus programas.

Díaz (2001) en una ponencia presentada en el IV Taller Internacional de la Cátedra de la Mujer en la Universidad de La Habana expone que ninguna de las organizaciones insurreccionales presentó reivindicaciones para la mujer en sus programas de lucha. Tampoco lo hicieron las agrupaciones femeninas. Una explicación de este hecho particular lo ofrece Maruja Iglesias dirigente del Frente Cívico de Mujeres Martianas en el periódico *Sojourner*, donde precisa que ellas no luchaban por los derechos de la mujer sino por lo que era de beneficio para todos.

Así se resumía objetivamente el pensamiento de la mujer cubana durante los años de guerra contra la dictadura que desangró al país entre 1952 y 1958.

En la lucha contra la tiranía batistiana muy pronto resaltó el liderazgo de Fidel Castro Ruz. Entre los colaboradores más cercanos de Fidel se encuentran varias mujeres, dos de las cuales lo acompañaron en su asalto al Cuartel Moncada, Melba Hernández y Haydée Santamaría.

Castro (1993) en su alegato de autodefensa expone las crueldades a que fueron sometidos los moncadistas y como estas mujeres supieron resistir con valentía. Nunca fue puesto en un lugar tan alto de heroísmo y dignidad el nombre de la mujer cubana.

Gracias a la tenacidad y paciente labor de tres mujeres: Lidia Castro, Haydée Santamaría y Melba Hernández, el pueblo cubano pudo conocer La Historia me Absolverá, el extenso discurso de autodefensa en el que Fidel Castro, transformado en acusador, denunció los crímenes de la tiranía y expuso el programa revolucionario de los jóvenes asaltantes.

Al ser excarcelado, Fidel Castro funda el Movimiento Revolucionario 26 de Julio. En la dirección nacional de esta organización se destacan Haydée Santamaría y la maestra santiaguera María Antonia Figueroa.

El 25 de noviembre de 1956, Melba Hernández está entre quienes despiden, en el puerto de Tuxpan, México, a los expedicionarios que en yate Granma acompañan a Fidel en su viaje de regreso a Cuba. Cerca de Niquero, la manzanillera Celia Sánchez Manduley ha organizado la recepción de los expedicionarios y su traslado a la Sierra Maestra. Mientras, como apoyo a los expedicionarios, en Santiago de Cuba se produce el levantamiento armado de la ciudad, organizado por Frank País para desviar la atención del enemigo. Vilma Espín, María Antonia Figueroa, Haydée Santamaría, Asela de los Santos y Gloria Cuadras están entre las mujeres del Movimiento 26 de Julio que participan en esa acción.

Celia Sánchez, Vilma Espín y Haydée Santamaría llegaron a la Sierra Maestra el 16 de febrero para participar en la primera reunión nacional entre los dirigentes de la Sierra y el Llano.

Celia y Haydée se incorporan a la lucha en las montañas, desde donde salen en diferentes ocasiones para cumplir misiones de alto riesgo. Poco a poco, crece el número de mujeres que decide permanecer todo el tiempo en la guerrilla cumpliendo con disímiles tareas.

En 1958, se hace realidad el deseo de un grupo de guerrilleras: formar un pelotón femenino para participar en los combates. Fidel tuvo que discutir largamente con muchos oficiales de la guerrilla que no estaban de acuerdo en darle armas a las mujeres cuando eran escasas y la mayoría de las veces no alcanzaban para los hombres. El jefe guerrillero logró convencerlos y personalmente preparó y entrenó en las artes de la guerra, al pelotón femenino Mariana Grajales, e incluso lo designó para que fueran su guardia personal. El ejemplo de las Marianas echó por tierra los falsos conceptos de quienes aún no creían en la capacidad y el valor de las mujeres en la contienda.

### **En la Cuba revolucionaria...**

La Revolución Cubana, el hecho más trascendental de la historia de Cuba marca el antes y el después en cualquier análisis sobre el crecimiento económico, político, social y espiritual del pueblo cubano.

La Reforma Agraria da inicio a las grandes transformaciones. La erradicación del latifundio, la entrega de la propiedad de la tierra a los hombres y mujeres que la trabajaban, la organización de cooperativas agrícolas, la creación de nuevos puestos de trabajo cambian por completo la vida en el campo, al tiempo que aceleran los conflictos con los terratenientes nacionales y con las empresas norteamericanas propietarias de grandes latifundios.

Otras medidas que, en 1959, se materializan en beneficio de los cubanos y, especialmente, favorecen la incorporación de la mujer en los espacios públicos y de poder son: la creación de escuelas para todos los niños, que exigió la búsqueda y preparación de miles de maestras pues los 10 mil profesionales de la educación que se encontraban desempleados eran insuficientes para las demandas del país. En el campo de la salud se acometen planes para la erradicación de barrios insalubres, comienza la

creación de hospitales en las zonas montañosas y las campañas para la erradicación de enfermedades, que tradicionalmente hacían estragos sobre todo en la población infantil, con la aplicación de medidas higiénicas y de vacunas.

En agosto de 1960, las organizaciones femeninas del país se reúnen para fundar la Federación de Mujeres Cubanas, organización encargada de borrar toda forma de discriminación de la mujer, como justa respuesta a sus anhelos de justicia social y dignidad humana. Las tareas de la organización se encaminaron, desde el primer momento, a favorecer la preparación plena de la mujer y su participación en todas las esferas de la sociedad.

Para comprender cómo la Revolución Cubana ha favorecido el progreso de las mujeres hacia su emancipación y la libertad que de ella resulta, es conveniente conocer los cambios históricos de su posición al menos en tres indicadores: educación, incorporación al trabajo y participación en cargos de dirección.

El 1961, declarado Año de la Educación, se dedicó a una gran Campaña de Alfabetización en la aprendieron a leer y a escribir más de 707 000 personas lo que redujo el índice de analfabetismo a 3,8% en solo un año. Tal proeza se alcanzó gracias a la participación masiva de miles de voluntarios procedentes, fundamentalmente, de las filas del estudiantado. Esta tarea requirió un gran esfuerzo femenino porque la mayoría de los maestros en aquel tiempo eran mujeres y, también, porque fueron mujeres el 55% de los alfabetizados. A partir de ese momento, hubo un crecimiento global de la escolarización y las mujeres fueron ubicándose en peldaños más altos en la educación media y universitaria.

Analizando por ramas del saber, se aprecia que la distribución de la matrícula muestra predominio de mujeres en las carreras de Ciencias Médicas y Pedagógicas, en las que precisamente ellas ocupan el 72 % de la fuerza laboral, y en menor proporción en las de Ciencias Sociales y Humanísticas, Ciencias Económicas, mientras que crece su interés por las carreras técnicas.

Esta transformación sorprendente en el nivel de preparación de las mujeres cubanas tiene una relación muy estrecha con el cambio radical producido en su incorporación al trabajo y en las categorías ocupacionales en las cuales se desempeña.

Al existir en Cuba, después del triunfo revolucionario, la igualdad de derechos en el acceso al trabajo asalariado y a la educación, las mujeres alcanzan altos niveles de ocupación laboral. Así los datos muestran que, en 1981, el 31,2 % de los ocupados eran mujeres; este índice se eleva a 43,2 % en el año 2000. La estructura ocupacional de hombres y mujeres también se modificó de modo sorprendente, por ejemplo, ya en el 1981, las mujeres ocupan el 55 % del total de los trabajadores profesionales y técnicos del país. En el año 2000, el nivel de ocupación femenina en la categoría de profesionales y técnicos se elevó hasta el 66,4 %.

Actualizando los datos anteriores se puede expresar que en el 2019 el avance hacia la autonomía de las mujeres y la igualdad de género se produce en Cuba de modo ininterrumpido y progresivo. Logros consolidados en el país hace muchos años, como el acceso universal y gratuito a educación de calidad, muestran indicadores muy favorables para las mujeres. Según la Oficina Nacional de Estadísticas e Información ONEI (2017), el 64,8 % de los graduados de enseñanza superior son mujeres lo que establece una base sólida para otros resultados como la participación de las mujeres en empleos de calidad y su acceso a puestos de toma de decisiones.

Se destacan tres logros en cuanto a la autonomía de las mujeres y la igualdad de género desde la aprobación de la Estrategia de Montevideo en 2016 hasta la actualidad, los cuales resumen cuánto se ha avanzado, a la vez que potencian ellos mismos nuevas oportunidades para la igualdad de género y el empoderamiento de mujeres y niñas.

Se alcanza la mayoría de mujeres entre los diputados a la Asamblea Nacional del Poder Popular. Como resultado de las elecciones generales de 2018, fueron elegidos en voto directo y secreto 605 diputados; de ellos, 322 son mujeres, lo que representa el 53,22 % del Parlamento. Estos resultados ubican a Cuba en el segundo lugar entre todas las naciones, según el más reciente informe anual de la Unión Interparlamentaria (2018); con lo cual supera el porcentaje de mujeres parlamentarias en Las Américas (30,7%) y duplica el porcentaje mundial (24,3%). El aumento del número de mujeres en el poder legislativo se ha logrado en Cuba de modo continuo y sostenido, no aplicando una ley de cuotas por el Partido, sino garantizando el empoderamiento de las mujeres

desde la educación de calidad, adoptando políticas y medidas para su autonomía e impulsando una estrategia específica para el acceso de las mujeres a los puestos de dirección en todos los sectores y niveles.

La Contraloría General de la República (2018), en una Auditoría de Desempeño de la Preparación para la Implementación de los ODS, con énfasis en el ODS 5, mostró que el grado de avance en la preparación del país se encuentra en el rango de optimizado.

Entre las principales conclusiones de la Auditoría destacan:

-el gobierno de Cuba ha sido eficaz en la adopción de procesos y mecanismos que permiten integrar el ODS 5 en la legislación, políticas, programas, planes y presupuestos existentes en el país; garantizando como principal fuente de recursos, el Presupuesto del Estado y otras como la cooperación internacional y las donaciones como una oportunidad para el logro de estos objetivos.

-Cuba desde el triunfo de la Revolución y refrendado en la Constitución establece y reconoce, la inclusión y la igualdad de derechos de los ciudadanos, sin que nadie se quede atrás.

-se han adoptado, políticas y programas gubernamentales, legislación y planes de acción en función de la igualdad de género en el país, resultando el primero en firmar y el segundo en ratificar la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer; así como el compromiso de llevar adelante la implementación de la Plataforma de Acción de la IV Conferencia de la ONU sobre la Mujer y su foro de ONG en Beijing 1995, con resultados tangibles en su aplicación.

-se está elaborando el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030, considerado este el medio en el que se integran las metas e indicadores de los ODS con enfoque de género y estiman los recursos y capacidades necesarios para la implementación de la Agenda 2030 en el mediano y largo plazos.

-están definidos, los responsables y sus funciones en los procesos de seguimiento y examen de la Agenda 2030; se trabaja en los indicadores, se han establecido Líneas Base para producir indicadores mundiales del ODS 5, y se dispone de instrumentos normativos que permiten la producción de datos.

-están establecidos canales de comunicación y retroalimentación con el público.

La aprobación de una nueva Constitución de la República (2019) que consolida, fortalece y sienta las bases para nuevos avances en el Marco normativo: Igualdad y Estado de Derecho. Ello se corresponde con lo expresado en el primero de los ejes de implementación de la Estrategia de Montevideo. En específico, la igualdad como derecho, principio y valor social se potencia y enriquece en el nuevo texto constitucional, lo que permite que con mayor facilidad pueda traducirse en leyes posteriores.

La interpretación de los artículos 13, 40, 41, 42, 44, 45, 47, 48, 81, 82 en su interrelación con otros artículos fundamentales del texto constitucional, ayuda a comprender su carácter sistémico y la coherencia de la Constitución en relación con el principio de igualdad y no discriminación y su alcance para todas las personas, en particular para las mujeres, las niñas y las familias.

Según Hernández (2009) la mujer tampoco quedó rezagada en el proceso de transformación de la salud pública cubana. Desde muy temprana fecha las mujeres cubanas se incorporaron a las actividades relacionadas con la salud de la población y particularmente con aquellas acciones que se comenzaron a desarrollar en la comunidad.

Refieren Ramos y Martínez (2019) que el rol de la mujer en el campo de la medicina también ha sido progresivo con el paso del tiempo. Con perseverancia, tenacidad y valentía logró alcanzar la posición prestigiosa que hoy tiene, a pesar de la mirada detractora de sociedades arraigadas en la discriminación y el rechazo. Ejemplo de ello son estas precursoras:

- Mariana Nava siglo XVI y XVII: primera mujer cubana que ejerció la medicina en Cuba.
- María Luisa Dolz (1854-1928): primera mujer para alcanzar el título de doctora en Ciencias Naturales, en 1899.
- Laura Martínez de Carvajal y del Camino (1869-1941): primera graduada de medicina por la Universidad de La Habana y también la primera de su sexo que ejerció como oculista y practicó la cirugía.

Siguiendo las huellas de estas mujeres figura Rosa Elena Simeón, quien dirigió el combate de la fiebre porcina africana. También de los nombres más conocidos entre las mujeres de ciencia está Concepción Campa, líder de la investigación para desarrollar la única vacuna con eficacia probada en el mundo contra la meningitis B y C.

A estas investigadoras se suman Beatriz Marcheco del Centro de Genética Médica; Martha Ana Castro, del Instituto de Medicina Tropical Pedro Kourí; y Mayra Hernández, del Instituto de Ciencia y Tecnología de Materiales. Las tres recibieron en 2017 el premio Sofía Kovalievskaja, conferido por la Fundación que lleva el nombre de la célebre científica y feminista rusa del siglo XIX.

En la actualidad la humanidad atraviesa un momento particular e inédito, a partir del impacto de la pandemia Covid-19, que pone a la comunidad internacional ante inmensos desafíos, en un escenario en el cual una profunda crisis universal amenaza con agravar y perpetuar los problemas estructurales del subdesarrollo.

En respuesta a la pandemia actual, Cuba ha enviado 28 contingentes de la Brigada Henry Reeve para ayudar a 26 países. Esto es además de los más de 28 000 médicos, enfermeros y profesionales de la salud cubanos que ya estaban en el extranjero antes de la pandemia, los cuales la mayoría son mujeres.

Además las mujeres están a la vanguardia en la atención en los centros de aislamiento, en la zona roja y como científicas en la realización de candidatos vacunales. Ocho académicos cubanos fueron seleccionados en 2020 para participar en el Panel Internacional de expertos como Grupo Asesor para el enfrentamiento de la Covid-19 en el mundo, de ellos, dos son féminas. Tania Crombet, directora clínica del Centro de Inmunología Molecular; y Guadalupe Guzmán, titular de investigación y diagnóstico del Instituto de Medicina Tropical Pedro Kourí (IPK). Al IPK pertenece también la doctora Sonia Resik, jefa del departamento de virología y destacada por los aportes a la investigación sobre la poliomielitis en Cuba. Dagmar García, directora de investigaciones del Instituto Finlay, es noticia con sus publicaciones sobre las vacunas Soberana 01 y Soberana 02 contra la Covid-19. Además figura entre las líderes del proyecto de desarrollo de la vacuna conjugada contra neumococos, y ha recibido en tres ocasiones el Premio de la Academia de Ciencias de Cuba.

En el empeño por lograr candidatos contra la actual pandemia, resaltan la doctora Marta Ayala, directora del Centro de Ingeniería Genética y Biotecnología (CIGB) que labora en las propuestas Mambisa y Abdala. Se suma a ella, la doctora Miladys Limonta, gerente del proyecto vacunas Covid-19 del CIGB.

Muchas son y fueron las mujeres que trabajan junto a cientos de hombres en cada sector de la ciencia cubana. Las féminas en Cuba constituyen el 71 % de la fuerza laboral del sector de la salud y están presentes en todas las ramas de las ciencias médicas. Se concuerda con Ramos y Martínez (2019) en que los aportes de las mujeres en la docencia, la investigación, la asistencia y en la gerencia han sido determinante en los resultados obtenidos por el sector cubano de la salud desde su fundación.

A pesar de los notables avances alcanzados a lo largo de la historia, se han identificado también desafíos para luchar contra las manifestaciones de discriminación y violencia hacia las mujeres que se reflejan en ámbitos laborales, familiares, en la promoción a cargos de dirección, y en los medios de comunicación. Unido a estas conductas se identifican la necesidad de actualización del tema en un contexto diferente y cambiante, la aplicación de los resultados de trabajo e investigaciones de la Federación de Mujeres Cubanas y su Centro de Estudios, así como la insuficiente preparación y el conocimiento sobre género que tienen personas que se desempeñan en cargos directivos, en puestos formadores y a nivel social, todo lo cual fundamentó la aprobación del Programa Nacional para el Adelanto de las Mujeres (2021) en Cuba.

El programa consolida y perfecciona los mecanismos de inclusión de la igualdad de género en las políticas públicas y en los procesos constitucionales en todos los niveles, para lo cual cuenta con siete áreas y 44 medidas que constituyen además una oportunidad para monitorear los avances e identificar los desafíos.

La destacada participación de la mujer en la obra de la Revolución, su emancipación económica, política y social, y el lugar ascendente en la sociedad no ha limitado su papel en el seno familiar. Es la doble jornada, que le ha correspondido desempeñar a las mujeres cubanas en estas seis décadas de Revolución.

También, es importante considerar, las difíciles condiciones del bloqueo económico, impuesto a nuestro pueblo, por el gobierno de los Estados Unidos, desde hace más de 60 años. A lo que se añade las agresiones, sabotajes, atentados, crímenes y el resultado de toda una política hostil y mentirosa de ese gobierno, que nunca ha dejado de intentar destruir a la Revolución. En este enfrentamiento, es obvio, las mujeres han sido doblemente perjudicadas.

En el intento por dar una visión de la mujer cubana en el camino de su real emancipación, solo se ha hecho referencia a sus avances en la educación, la salud, en su incorporación al trabajo y en su activa y decisiva participación en la toma de decisiones gubernamentales. Sin embargo sería de mucho interés valorar su presencia relevante en el arte, en la literatura, en el deporte, la defensa del país y en otras esferas que antiguamente le estaban vedadas.

## **CONCLUSIONES**

La historia de las mujeres en Cuba tiene una connotación particular de protagonismo, desde las luchas por la independencia de España, la temprana conquista de la ciudadanía, el proceso y triunfo de la Revolución en 1959, hasta la promoción y defensa del derecho a elegir un modelo de desarrollo de características propias.

Se evidencia la incorporación de la mujer a las más diversas facetas de la realidad cubana, por lo que es imprescindible trabajar en función de la eliminación de las manifestaciones de discriminación, la subordinación, la invisibilidad, por el logro de la equidad de género. La mujer cubana ha alcanzado éxitos significativos, aunque persisten aún limitaciones y barreras, contra las que hay que luchar para desarrollar una estrategia que incluya la potenciación de los factores educativos, con un explícito objetivo de transformación social, estructural e ideológica, en beneficio de la mujer.

Las periodización planteada contribuye a una mejor comprensión de la participación de la mujer en el marco de la actualización del modelo económico cubano que se orienta a la construcción de un socialismo, próspero y sostenible, en el que debe resolver la hasta ahora no solucionada tarea de armonizar la función reproductiva con la incorporación de la mujer a la actividad social. Cuba ratifica la voluntad política de su

gobierno de avanzar hacia la igualdad de género y garantizar la autonomía de las mujeres, en estrecha coordinación entre todas las estructuras estatales y con la participación masiva y protagónica del pueblo y su sociedad civil.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arencibia, Y., & Hernández, Y. (2009). Evolución de los derechos de la mujer cubana a partir de 1868]. Matanzas: Universidad De Matanzas Camilo Cienfuegos. Recuperado de: <http://monografias.umcc.cu/monos/2009/CIENSOC/m09cs27.pdf>
- Cáner, A. (2009). *Mujeres cubanas: Y el largo camino hacia la libertad...* Universidad de Ca' Foscari, Venecia, Italia. Archivo cubano. Recuperado de: [http://www.archivocubano.org/acela\\_01.html](http://www.archivocubano.org/acela_01.html)
- Castro Ruz, Fidel. (1993) *La historia me absolverá*. La Habana: Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado.
- Contraloría General de la República de Cuba. Informe de Auditoría de Desempeño de la Preparación para la Implementación de los ODS, con énfasis en el ODS 5. (2018). Recuperado de: <https://www.contraloria.gob.cu/sites/default/files/documento/2019-10/Informe%20%20Auditoria%20ODS%205%20Cuba1.pdf>
- [Decreto Presidencial 198 de 2021 de Presidente de la República](#). Programa Nacional para el Adelanto de las Mujeres. (GOC-2021-215-EX14) Gaceta Oficial No. 14 Extraordinaria de 8 de marzo de 2021. Recuperado de: <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/gaceta-oficial-no-14-extraordinaria-de-2021>
- Díaz, F.E., Castro, E., Mestre J., González, L., Torres, I., Castro, M. (octubre 2017). La mujer cubana: evolución de derechos y barreras para asumir puestos de dirección. *Rev.Med.Electrón.* 39(5), 1180-1191. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1684-18242017000500019&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242017000500019&lng=es)
- Díaz Vallina, E. (2001). La visibilidad y la invisibilidad de la mujer en la historia de Cuba. Memorias del IV Taller Internacional de la Cátedra de la Mujer en la Universidad de La Habana. Impresión digitalizada.

- González Pagés, J.C. (2003). *En busca de un espacio: Historia de mujeres en Cuba*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
- Hernández Gómez, Lidia C. (2009). Presencia de la mujer en la Salud Pública Cubana. *Revista Cubana de Salud Pública*, 35(1) Recuperado en 16 de junio de 2021, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662009000100010&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662009000100010&lng=es&tlng=es).
- Miembros de la Comisión Redactora (2019). Constitución de la República de Cuba. Recuperado de: <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/constitucion-de-la-republica-de-cuba-proclamada-el-10-de-abril-de-2019>
- Oficina Nacional de Estadísticas e Información, ONEI. Anuario Estadístico de Cuba 2017, Edición 2018. Cap. 18: Educación, Tabla 18.13 Graduados por educaciones y 18.14 Graduados (mujeres) por educaciones. Recuperado de: [http://files.sld.cu/dne/files/2017/05/Anuario\\_Estad%C3%ADstico\\_de\\_Salud\\_e\\_2017\\_edici%C3%B3n\\_2018.pdf](http://files.sld.cu/dne/files/2017/05/Anuario_Estad%C3%ADstico_de_Salud_e_2017_edici%C3%B3n_2018.pdf)
- Ramos Cordero, AE., & Martínez López, D. (2019). Las médicas cubanas en el 150 aniversario de Laura Martínez de Carvajal y del Camino. *Revista Cubana de Salud Pública*, 45(2) Recuperado en 16 de junio de 2021, de <https://www.medigraphic.com/pdfs/revcubsalpub/csp-2019/csp192n.pdf>
- Unión Interparlamentaria. Las mujeres en el parlamento en 2018: perspectiva anual. Consultado: 4 de junio de 2021. Recuperado de: <https://www.iknowpolitics.org/es/learn/knowledge-resources/las-mujeres-en-el-parlamento-en-2018-perspectiva-anual>.
- Vinat de la Mata, R. (2001). *Las cubanas en la posguerra (1898-1902) Acercamientos a la reconstrucción de una etapa olvidada*. La Habana: Editora Política.

## ESTRATEGIA PARA CONTRIBUIR A LA ELIMINACIÓN DE LAS BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN ENTRE LA ALUMNA Y SUS COMPAÑEROS DE AULA

PSYCHOPEDAGOGICAL STRATEGY TO CONTRIBUTE TO THE ELIMINATION OF  
COMMUNICATION BARRIERS BETWEEN STUDENTS

Sheyla Fraga Carrasco <sup>1</sup>, <https://orcid.org/0000-0001-5962-7789>

<sup>1</sup> *Secretaria de Docencia e Investigación de la FEU. Universidad Agraria de La Habana  
"Fructuoso Rodríguez Pérez", San José de Las Lajas, Mayabeque, Cuba.*

### RESUMEN

Se presenta el estudio de caso realizado a una alumna de 6 años de edad que cursa el primer grado en la Escuela Primaria José Martí, ubicada en el Municipio Güines, Provincia Mayabeque, que presenta dificultades en la comunicación alumno-alumno. Se aplican instrumentos de evaluación y, mediante el análisis de los resultados, se diseña una estrategia para contribuir a la eliminación de las barreras de la comunicación entre la alumna y sus compañeros de aula.

**Palabras clave:** estudio de caso, comunicación, estrategia.

### ABSTRACT

The case study carried out on a 6-year-old student who is studying the first grade at the José Martí Elementary School, located in the Güines Municipality, Mayabeque province, which presents difficulties in student-student communication. Evaluation instruments are applied and, through the analysis of the results, a strategy is designed to contribute to the elimination of barriers of communication between the student and her classmates.

**Keywords:** case study, communication, strategy.

### INTRODUCCIÓN

Comunicación es una palabra de origen latino (communicare), que significa compartir o hacer común. Es el acto de enviar un mensaje a un receptor y en el cual las sensaciones y las ideas de ambas partes influyen considerablemente en el contenido del mensaje.

El hombre adquiere conocimiento, desarrolla opiniones, gustos, habilidades, valora a los demás y a sí mismo, a través de las interrelaciones con otros, en la actividad y por medio de la comunicación, esto pasa a constituir uno de los agentes formadores de la personalidad.

Resulta esclarecedora la concepción histórico-cultural desarrollada por L. S. Vigotsky, que plantea el papel de la actividad y comunicación en la socialización del individuo desde una posición dialéctico materialista, a partir de elaboraciones teóricas novedosas para la Psicología en su momento y que han logrado trascender, manteniendo actualidad e influencia en enfoques contemporáneos (Fernández, 2002).

La escuela es determinante para desarrollar la comunicación desde las edades tempranas y preparar al hombre para la vida. Es en ésta donde la comunicación juega un papel decisivo en la transmisión y adquisición de conocimientos.

El diálogo y la acción cooperada a través de la comunicación, constituyen elementos significativos del proceso de enseñanza-aprendizaje que tiene lugar en la escuela; de ahí la enorme importancia que reviste el proceso comunicativo educativo.

En la realización de la práctica laboral investigativa, se identificó a la alumna LDA, de 6 años de edad, que cursa el primer grado en la Escuela Primaria José Martí, ubicada en el Municipio Güines, Provincia Mayabeque. La misma presenta dificultades en la comunicación alumno-alumno. Por tanto, el presente trabajo tiene como objetivo: Contribuir a la eliminación de las barreras de la comunicación entre la alumna y sus compañeros de aula.

## **DESARROLLO**

### **Comunicación**

El ser humano es un ser social, fruto de la continua interacción con el medio que le rodea. De esta forma, la comunicación se convierte en un pilar fundamental del individuo que le permite progresar y evolucionar hasta convertirse en un ser íntegro de la sociedad en la que se desenvuelve.

Resulta imposible establecer una única definición de comunicación. Diversos autores han expuesto sus consideraciones acerca del tema.

Sorín (1984) afirma que: “la Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupal”.

Para González (1995): “El proceso de comunicación es una vía esencial del desarrollo de la personalidad, que tiene su especificidad con relación a la actividad objetual concreta, tanto por sus características como por la forma en que el hombre se incluye en calidad de sujeto en uno u otro proceso. La significación de la comunicación depende de los sujetos implicados en ella; a su vez, las características de los sujetos determinan el proceso de comunicación”.

Ojalvo et al. (1999) define la comunicación como: “un proceso complejo, de carácter material y espiritual, social e interpersonal que posibilita el intercambio de información, la interacción y la influencia mutua en el comportamiento humano, a partir de la capacidad simbólica del hombre”.

Canales (2015) expresa que: “la comunicación es un proceso conversacional donde el consenso y el disenso son parte de la dinámica misma, toda organización la necesita para interactuar y facilitar el intercambio simbólico en una sociedad de organizaciones en un mundo globalizado”.

Luego de consultar los criterios ofrecidos por varios autores conocedores del tema de la comunicación, podemos encontrar elementos imprescindibles para su estudio, y que nos permiten comprender su vínculo con la actividad como una unidad dialéctica.

Todos coinciden en que el proceso de comunicación implica la transmisión de información entre dos o varios individuos, y que su significación depende en gran medida de los participantes en ella.

La autora asume la definición ofrecida por González (1995): “El proceso de comunicación es una vía esencial del desarrollo de la personalidad, que tiene su especificidad con relación a la actividad objetual concreta, tanto por sus características como por la forma en que el hombre se incluye en calidad de sujeto en uno u otro proceso. La significación de la comunicación depende de los sujetos implicados en ella; a su vez, las características de los sujetos determinan el proceso de comunicación”.

En sentido general, la comunicación es la unión, el contacto con otras personas, donde se intercambia información, sentimientos y emociones que contribuyen al desarrollo de la personalidad del individuo.

### **Comunicación Educativa**

La comprensión de la comunicación en el sentido más amplio del término que le asignó Marx (como se citó en Ojalvo et al., 1999), permitió esclarecer que las relaciones sociales, económicas, de clase, constituyen la base material que condiciona las relaciones espirituales, interpersonales. Los vínculos que se establecen durante el proceso docente no escapan a esta determinación social.

V. A. Kan-Kalik (como se citó en Ojalvo et al., 1999) define la comunicación pedagógica como un tipo particular de comunicación profesional –la del profesor con sus alumnos, tanto en el aula como fuera de ella–, que tiene lugar en el proceso de enseñanza y educación y posee determinadas funciones pedagógicas: creación de un clima psicológico favorable, optimización de la actividad de estudio, de las relaciones entre docente y discentes y en el colectivo estudiantil.

### **Estudio de caso**

En la realización de la práctica laboral investigativa, se identificó a la alumna LDA, de 6 años de edad, que cursa el primer grado en la Escuela Primaria José Martí, ubicada en el Municipio Güines, Provincia Mayabeque. La misma presenta dificultades en la comunicación alumno-alumno, conocidas durante la entrevista a su maestra y que se listan a continuación:

- Conversación excesiva en horario docente que afecta el rendimiento académico de su compañero de mesa
- Ausencia de una cultura de diálogo
- Lenguaje inapropiado
- Ausencia de normas de educación formal
- No comparte sus materiales de estudio
- Muestras de agresividad

### **Metodología.**

Se emplea la metodología de estudio de caso e instrumentos de evaluación:

- Observación en clase
- Observación en el receso
- Observación en el hogar
- Entrevista a la maestra
- Entrevista a la alumna
- Entrevista a un compañero
- Entrevista a la familia
- Cuestionario acerca de las preferencias comunicativas (Fernández, Reinoso, Alvarez, Gutierrez y Domínguez, 2002)
- La vida en la escuela (Lera, 2002)
- Yo y la escuela (Lera, 2002)

### **Análisis de las técnicas aplicadas.**

Observación en clase:

El aspecto físico de la maestra en el aula es agradable. Realiza preguntas dirigidas y no dirigidas a los alumnos. Designa verbalmente, mantiene contacto visual y se apoya en gestos corporales. Permite la participación espontánea y en ocasiones completa las respuestas de los alumnos.

Los alumnos responden de forma positiva, verbalmente y sonrientes. Se propicia la interacción entre los alumnos durante la clase. Para lograr la atención del grupo, la maestra utiliza recursos como: modulación de la voz, pausas, gestos y medios de enseñanza. La comunicación es orientada hacia toda el aula.

La maestra aprecia cambios que se producen en el grupo o en algunos alumnos particularmente, toma en cuenta manifestaciones no verbales de los alumnos y mantiene un tono afectivo positivo. El salón de clases es agradable.

Durante la observación se constató que la alumna tiene un comportamiento adecuado en la clase y responde a las preguntas realizadas, pero concluye con rapidez los ejercicios y conversa con su compañero. La maestra impartió una clase atractiva, con medios de enseñanza creativos.

Observación en el receso:

Durante la observación se apreció que la alumna es rechazada por algunos de sus compañeros debido a que no presta sus juguetes y en ocasiones es agresiva.

Observación en el hogar:

Durante la observación la alumna se mostró alegre e intranquila. La abuela la consiente mientras que la madre la castiga excesivamente y no la deja jugar con los niños de barrio. Esta situación impide que se relacione con sus coetáneos y surjan problemas en la comunicación.

Entrevista a la maestra (Ver Anexo 1):

La entrevista confirmó que la alumna obtiene buenos resultados académicos y mantiene un comportamiento adecuado, pero termina rápidamente las actividades orientadas y conversa con su compañero. En ocasiones se muestra agresiva: responde con gritos y empuja a sus compañeros. No comparte sus materiales de estudio ni sus juguetes. No tiene hábitos de educación formal.

Entrevista a la alumna (Ver Anexo 2):

En la realización de la entrevista la alumna se mostró inquieta. Algunas clases que imparte la maestra carecen de motivación y le resultan aburridas. Tiene pocos amigos y no le gusta compartir sus juguetes. Las personas más importantes en su vida son su abuela y su mamá, aunque esta última la castigue.

Entrevista a un compañero:

En la entrevista se confirma que la alumna no comparte sus juguetes, conversa en las clases y no tiene hábitos de educación formal.

Entrevista a la familia:

La madre caracteriza a la alumna como intranquila y alegre, aunque replica cuando la regaña por algún motivo. Si tiene un comportamiento inadecuado es castigada sin salir a jugar con los niños del barrio. Para mostrarle afecto se le ofrecen abrazos y regalos. No existe unidad de criterio para dirigir su educación, la abuela la consiente demasiado y el padre no vive con ella. No se tiene en cuenta la opinión de la alumna para tomar

decisiones en el hogar, y la madre argumenta que esto se debe a su temprana edad. Permanece jornadas prolongadas jugando en la computadora. Para favorecer su desarrollo comunicativo, la familia conversa con ella.

Cuestionario acerca de las preferencias comunicativas:

El cuestionario expone sus temas de comunicación preferidos: muñecas, perros y gatos. Para revelar secretos íntimos confía en: su madre, su abuela y su maestra. Se siente mejor para iniciar una conversación en su casa, en la escuela y en la calle.

La vida en la escuela:

El test muestra que la alumna no es agredida por sus compañeros. No tiene desarrolladas habilidades comunicativas cuando expresa: “no escuché lo que mis amigos y maestros decían” y “no me preocupé por alguien”.

Yo y la escuela:

La alumna no presenta problemas académicos. No existe indicativo de actos violentos hacia ella. Muestra satisfacción en la escuela.

## **Resultados**

La alumna LDA, de 6 años de edad, cursa actualmente el primer grado en la Escuela Primaria José Martí, donde tiene buen rendimiento académico. En ocasiones, las clases que imparte la maestra le resultan aburridas ya que termina con rapidez las actividades orientadas. Se dirige a sus compañeros con agresividad. Presenta manifestaciones de egoísmo. No tiene hábitos de educación formal.

Su maestra cumple con las funciones de la comunicación: transmite datos y conceptos al mismo tiempo que sentimientos y emociones, y contribuye a la realización personal de los alumnos. Se establece la retroalimentación y comprueba que su mensaje fue recibido, de no ser así, explica nuevamente el contenido.

En el hogar conviven tres personas: la madre, la abuela materna y la alumna. No tiene un régimen de vida estable ya que la abuela la consiente demasiado y el padre no vive con ella. LDA aprecia a su madre, aunque ésta la castiga excesivamente. Pasa jornadas prolongadas jugando en la computadora y no se relaciona lo suficiente con los

niños del barrio. Le gustan los animales: perros y gatos. Es caracterizada como intranquila y alegre.

Los instrumentos aplicados, confirman la existencia de dificultades en la comunicación alumno-alumno planteadas anteriormente. Se demuestra que la alumna no tiene desarrolladas habilidades para la comunicación, lo que afecta el correcto desempeño de sus relaciones interpersonales, sociales y psicosociales. No muestra relación empática, uso correcto del lenguaje, escucha atenta ni acercamiento afectivo. Esto puede estar relacionado con la actitud que asume la madre ante el comportamiento inadecuado de la alumna, pues la castiga excesivamente y, al no poder jugar con sus amigos, la priva de tener una vida social más activa y desarrollar habilidades comunicativas. Tampoco es correcto que se premien conductas incorrectas con regalos ya que esto crea confusión ante la adopción de una postura. Para favorecer el desarrollo de la comunicación, la familia conversa con LDA, pero el comportamiento observado en la investigación evidencia que no es suficiente.

También para solucionar los problemas de comunicación en el aula, la maestra podría planificar clases más atractivas y atraer así, la atención de la alumna.

Luego del estudio realizado, se propone la siguiente estrategia que contribuirá a solucionar los problemas en la comunicación que presenta LDA.

### **Estrategia**

La Estrategia de Comunicación Educativa, orienta los procedimientos que la maestra debe utilizar, de modo inteligente y adaptativo, con el fin de ayudar a los alumnos a construir su actividad adecuadamente, y así poder lograr los objetivos de aprendizaje que se propongan.

La presente estrategia tiene como objetivo general: Contribuir a la eliminación de las barreras de la comunicación entre la alumna y sus compañeros de aula.

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Participantes</b>	<b>Momento</b>	<b>Fecha</b>	<b>Control/Evaluación</b>
Desarrollar	Charla sobre	Psicopedago	La alumna y	Horario	Septiem	Entrevista a

<p>habilidades de socialización</p>	<p>educación formal impartida por un Especialista del Centro de Diagnóstico y Orientación (CDO) del municipio</p> <p>Recogida de materia prima junto a vecinos del barrio para su entrega por el aniversario de los Comités de Defensa de la Revolución (CDR)</p>	<p>ga y Especialista del CDO</p> <p>Psicopedagoga, Familia y Presidente del CDR</p>	<p>sus compañeros de aula</p> <p>La alumna y vecinos del barrio</p>	<p>docente</p> <p>Sesión de la mañana</p>	<p>bre</p> <p>Septiembre</p>	<p>los alumnos</p> <p>Observación del desarrollo del proceso</p>
<p>Desarrollar la expresión oral</p>	<p>Declamación de la poesía "Cultivo una Rosa Blanca" junto a un compañero del aula</p> <p>Proyección de un video instructivo sobre el cuerpo humano: "Érase una vez la vida"</p>	<p>Psicopedagoga y Maestra</p> <p>Psicopedagoga y Maestra</p>	<p>La alumna, su compañero de aula y el colectivo escolar</p> <p>La alumna y sus compañeros de aula</p>	<p>Matutino</p> <p>Horario docente</p>	<p>Noviembre</p> <p>Noviembre</p>	<p>Observación del desarrollo del proceso</p> <p>Entrevista a los alumnos</p>

	Debate de la lectura de la fábula: "El Gato y el Ratón"	Psicopedagoga, Maestra y Jefa de Ciclo	La alumna y sus compañeros de aula	Horario docente	Noviembre	Entrevista a los alumnos
Desarrollar normas de conducta	Su designación como responsable de la disciplina en el aula  Sugerir la adquisición de una mascota para crear responsabilidad en su atención	Psicopedagoga y Maestra  Psicopedagoga y Familia	La alumna y sus compañeros de aula  La alumna	Horario docente  Fin de semana	Noviembre  Noviembre	Observación del desarrollo del proceso  Observación del desarrollo del proceso
Promover una cultura de paz en la escuela	Exposición de dibujos sobre la paz  Entrega de postales a los maestros del centro por el Día del Educador, elaboradas por los alumnos	Psicopedagoga y Maestra  Maestra	La alumna y sus compañeros de aula  La alumna y sus compañeros de aula	Horario docente  Horario de receso	Diciembre  Diciembre	Observación del desarrollo del proceso  Observación del desarrollo del proceso

Orientar a la familia para promover una cultura de paz en el hogar	Lectura y análisis del cuento: "¡Qué viva la Paz!"	Psicopedagoga y Madre	La alumna y su familia	Fin de semana	Diciembre	Visita al hogar
	Horario definido para cena en familia	Psicopedagoga y Madre	La alumna y su familia	En la tarde	Diario	Visita al hogar

## CONCLUSIONES

Con la realización del presente trabajo, la autora arriba a las conclusiones siguientes:

- La comunicación constituye el pilar fundamental en la formación de la personalidad ya que, mediante la actividad con otros hombres, el individuo soluciona sus problemas, establece relaciones sociales, psicosociales e interpersonales, realiza proyectos y adquiere nuevos conocimientos, trasladándose así los elementos culturales de una persona a otra.
- El método estudio de caso es una herramienta valiosa en la determinación de las dificultades que presenta el individuo, debido a su carácter flexible y cualitativo. Las técnicas e instrumentos de evaluación que integran esta investigación, resultaron significativos al facilitar la identificación de los contenidos psicológicos que caracterizan a la alumna.
- La estrategia se diseña para resolver los problemas de comunicación detectados en la práctica laboral y vencer dificultades con optimización de tiempo y recursos. Permite proyectar un cambio cualitativo al eliminar las contradicciones entre el estado actual y el deseado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Calviño, M. (2017). *Descubriendo la Psicología*. La Habana, Cuba: Editorial Academia.
- Canales, G. A. (2015). *Estrategia de comunicación: "Comunicación para la construcción de la confianza social"*. Lima, Perú: MINEDU – PRONIED.

- Fernández, A. M., Alvarez, M. I., Reinoso, C. y Durán, A. (2002). *Comunicación educativa*. La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación.
- Fernández, L. (2016). *Pensando en la personalidad*. Tomo 1. La Habana, Cuba: Editorial Universitaria: Félix Varela.
- Fernández, L. (2016). *Pensando en la personalidad*. Tomo 2. La Habana, Cuba: Editorial Universitaria: Félix Varela.
- García, K. (2018). *Entre palabras, gestos y emociones*. La Habana, Cuba: Editorial Científico-Técnica.
- González, R. F. (1995). *Comunicación, personalidad y desarrollo*. Ciudad de la Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación.
- Labarrere, G. y Valdivia, G. (2016). *Pedagogía*. La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación.
- Ojalvo, V., Castellanos, A. V., Krasftchenko, O., González, B., Salazar, T. y Fernández, A. M. (1999). *La Comunicación Educativa*. La Habana, Cuba: CEPES-Universidad de La Habana.
- Sorín, Z. M. (1984). *Psicología de la personalidad*. Ciudad de la Habana, Cuba: Editorial de Ciencias Sociales.

## **Anexos**

### **Anexo 1. Entrevista a la maestra.**

Título: "El contexto escolar de la alumna".

Objetivo: Conocer los problemas en la comunicación que presenta la alumna.

Consigna: Soy estudiante de la carrera Pedagogía-Psicología, segundo año, en la Universidad Agraria de La Habana y estoy realizando un estudio sobre el desarrollo comunicativo de la alumna con vista a conocer los problemas existentes y plantear soluciones apropiadas. Para lograrlo, necesito que responda con sinceridad las preguntas que le haré a continuación. La información que proporcione solamente tendrá carácter científico y su nombre no será revelado.

Preguntas:

1. ¿Cómo son los resultados académicos de la alumna?

Buenos, siempre obtiene buenas notas.

2. ¿Cómo es el comportamiento de la alumna en el aula?

Ella se porta bien, pero conversa con su compañero y lo distrae.

3. ¿Cómo se comporta la alumna con sus compañeros?

A veces es un poco agresiva, grita y empuja a los demás niños. Les habla en mala forma y no comparte sus cosas con ellos.

4. ¿Qué medidas se toman para solucionar los problemas en la comunicación que presenta la alumna?

Le damos charlas educativas e informamos a la familia para que nos ayude desde la casa.

Gracias por su cooperación.

## **Anexo 2. Entrevista a la alumna.**

Título: "Conociéndote mejor".

Objetivo: Conocer la visión que tiene la alumna de sí misma.

Consigna: Soy estudiante de la carrera Pedagogía-Psicología en la Universidad Agraria de La Habana y estoy realizando un estudio sobre el desarrollo comunicativo en los escolares. Para lograrlo, necesito que me hables de ti y me respondas, si estás de acuerdo, las preguntas que te haré a continuación. La información que me brindes no se dará a conocer en la escuela ni tampoco se dará a conocer tu nombre.

Preguntas:

1. ¿Quiénes son las personas más importantes de tu vida?

Mi mamá y mi abuela.

2. ¿Qué te gusta más de la escuela?

Las clases que da mi maestra que a veces me gustan mucho.

3. ¿Cómo son tus resultados en la escuela?

Yo salgo bien.

4. ¿Te distraes en las clases? ¿Por qué?

Sí, cuando las clases son aburridas.

5. ¿Tienes muchos amigos?

No, poquitos.

6. ¿Qué les gusta hacer juntos?

Jugar.

7. ¿Compartes tus juguetes con tus amigos?

No me gusta.

8. ¿Eres feliz en tu hogar?

Sí, quiero mucho a mi mamá, aunque me castigue.

Gracias por tu ayuda.

**PLAN DE MARKETING DIGITAL PARA LA AGENCIA DE VENTAS  
ISLAZUL SANCTI SPÍRITUS.**

DIGITAL MARKETING PLAN FOR ISLAZUL SANCTI-SPIRITUS SALES AGENCY.

**Yilian Bárcena Rodríguez<sup>1</sup> (<https://orcid.org/0000-0002-7461-2590>)**

**Dilianis López Reyes<sup>2</sup> (<https://orcid.org/0000-0001-9728-1299>)**

**Neyler Echemendía González<sup>3</sup> (<https://orcid.org/0000-0002-0236-9827>)**

<sup>1</sup>*Estudiante de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas. Universidad de Sancti Spíritus José Martí (Cuba)*

<sup>2</sup>*Sucursal Islazul Sancti Spíritus (Cuba)*

<sup>3</sup>*Estudiante de Ingeniería Industrial. Universidad de Sancti Spíritus José Martí (Cuba)*

E-mails: [yilianbarcenarodriguez@gmail.com](mailto:yilianbarcenarodriguez@gmail.com), [dilir@nauta.cu](mailto:dilir@nauta.cu), [neylefrane@gmail.com](mailto:neylefrane@gmail.com),

**RESUMEN**

Es evidente que la sociedad actual está cambiando a gran velocidad y con incertidumbres antes desconocidas. El marketing es uno de los factores de cambio y expresión de las transformaciones más palpables en este proceso a escala global. La sociedad es testigo de una revolución sin precedentes en las formas de relación de las organizaciones con sus mercados, gracias fundamentalmente a la integración de los avances de la tecnología y la adopción que la sociedad hace de la misma. En esta vorágine, se inserta la Agencia de Ventas Islazul Sancti-Spíritus, la cual necesita del diseño de un Plan de Marketing Digital como instrumento facilitador de su gestión comercial a partir del uso de las nuevas tecnologías, que permita mejorar la obsoleta situación digital de la entidad mediante un conjunto de estrategias y acciones; constituyendo esto el objetivo general de la presente investigación. En función de darle cumplimiento, se analizan diferentes procedimientos en la bibliografía consultada hasta determinar como el más idóneo el aportado por Sainz de Vicuña (2015), por estar diseñado específicamente para agencias de viaje. El principal aporte de la investigación realizada es el diseño del Plan de Marketing Digital para la Agencia de Ventas Islazul Sancti-Spíritus, el cual dota a la misma de una herramienta útil para el éxito de su comercialización.

Palabras clave: agencia de ventas, comercialización, marketing digital

## **ABSTRACT**

It is evident that today's society is changing rapidly and with previously unknown uncertainties. Marketing is one of the factors of change and expression of the most palpable transformations in this process on a global scale. Society is witnessing an unprecedented revolution in the ways in which organizations relate to their markets, thanks fundamentally to the integration of advances in technology and society's adoption of it. In this Whirlpool, Islazul Sancti-Spiritus Sales Agency is inserted, which needs the design of a Digital Marketing Plan as an instrument to facilitate its commercial management based on the use of new technologies, which allows improving the obsolete digital situation of the entity through a set of strategies and actions; constituting this general objective of the present investigation. In order to comply with it, different procedures are analyzed in the bibliography consulted until determining as the most suitable the one provided by Sainz de Vicuña (2015), as it's specifically designed for travel agencies. The main contribution of the research carried out is design of Digital Marketing Plan for Islazul Sancti-Spiritus Sales Agency, which provides it with a useful tool for the success of its commercialization.

Keywords: Comercial management, digital marketing, sales agency.

## **INTRODUCCIÓN**

La transformación tecnológica ha venido revolucionándose desde el siglo XIX, pero su visibilidad ha sido más notoria a partir de este siglo XXI. Esta evolución, de la mano con la globalización, ha generado transformación en otros aspectos académicos como es el marketing, el cual está sujeto al auge del internet y la era digital (Ortegon, 2018).

Internet y el marketing online han evolucionado en conjunto. La necesidad de llevar a cabo acciones de marketing novedosas y diferentes hizo posible el desarrollo de la web. Se habla de la evolución del marketing donde inicialmente la web era el recurso por excelencia y la gestión comercial online se caracterizaba por ser pasiva; pasando por una gestión más dinámica e interactiva de la web y del correo electrónico, hasta llegar a la fase actual caracterizada por cierto abandono de la web como recurso primordial, prevaleciendo el uso de redes sociales y blogs (Ponziani, 2016).

Una de las categorías que más ha evolucionado en el marketing digital y el comercio electrónico es el turismo, ha sido la puerta de entrada de millones de consumidores quienes a través de las diferentes agencias de viajes y plataformas virtuales han entrado al mundo de las compras en línea donde predominan los canales de comunicación digitales. Los buscadores, las redes, las páginas web, los portales y los videos son parte de la rutina de las estrategias de marketing de miles de hoteles, hostales, agencias, aerolíneas y lugares turísticos.

En la actualidad, se ha venido adoptando un pensamiento más profundo en cuanto al análisis del sector turismo y este afronta cada día mayores exigencias y retos debido al entorno cada vez más globalizado donde surgen nuevas tendencias (Agatón & Castro, 2016). Esto ha generado que los profesionales del turismo tengan que mantenerse a la vanguardia, respecto a las novedades y estrategias que permitirán crear y desarrollar adecuadamente nuevas oportunidades para unir de forma satisfactoria al marketing y al turismo en un ámbito digital (Brito, 2018).

El marketing online hoy en día se ha vuelto una herramienta eficaz que utilizando diversas técnicas puede idear modelos de negocios y estrategias orientadas a detectar oportunidades en los mercados globales, para lo cual exigen que las empresas desarrollen formas de comunicación y que integren un plan de marketing (Rodríguez , 2014).

Realizar un plan de marketing digital en una empresa es fundamental por su crecimiento exponencial de las herramientas y la tecnologías de comunicación digital avanzadas, el cual se visiona en las estrategias de marketing, fidelizar la marca con el cliente, y tener un amplio canal de comunicación para poderse contactar con sus clientes, acortar distancias (Samaniego, Mejía, & Paladines, 2018). Muchas empresas suelen pensar que con la creación de un sitio web ya tendrán una gran cantidad de clientes en la puerta de su negocio. Pero en realidad esto no ocurre ya que debe llevarse a cabo una gran investigación y planificación de forma previa. Esta planificación, basada totalmente en el modelo web, debe permitir mejorar la comunicación e interacción con el gran protagonista de la web 2.0, el consumidor (Mena, 2016).

El e-marketing puede ser explotado por muchas áreas, pero es importante resaltar el gran potencial que representa para las agencias de viajes quienes en su rol de intermediarias entre los operadores y los clientes, asumen el mercado cambiante en el que se encuentra el turismo y ven en las estrategias de marketing online una oportunidad de acercamiento a una demanda cada vez más exigente e informada. Es por eso, que apuntan a un servicio personalizado y experto (Ponziani, 2016).

La oportunidad de ser cada vez más eficiente y lograr desarrollos considerables en relación al crecimiento del turismo en Cuba, está presente en los deseos de los sectores público y privado (Perelló J. I., 2020). Dada la importancia del sector turístico en la economía del país y con vistas a consolidar su desarrollo, el gobierno cubano contempló las estrategias generales a seguir en los lineamientos de la política económica, en los marcos del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba.

En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución en su versión actualizada del 2017, se precisa en el lineamiento 209 lo siguiente: “Perfeccionar las formas de comercialización, utilizando las tecnologías más avanzadas de la información y las comunicaciones, y potenciando la comunicación promocional” (PCC, 2017).

En este contexto se enmarca la Agencia de Ventas Islazul Sancti-Spíritus cuya misión se centra en promover y ofrecer, al mercado interno, una amplia gama de productos turísticos integrales en el destino Cuba, con la finalidad de garantizar calidad, seguridad y profesionalidad en los servicios que brinda. Sin embargo, las tareas de comercialización y marketing en la agencia, se realizan de manera empírica, cumpliendo solamente con los planes y objetivos propuestos por la Casa Matriz, dejando de lado la creatividad, originalidad y diferenciación con las restantes sucursales del país.

Unido a esto se destaca el interés del Grupo Islazul por la inserción en el mundo digital de la agencia con el objetivo de generar un modelo de negocios B2C<sup>5</sup>, pero alcanzar esta meta está muy lejos de la realidad actual de la entidad, la cual tiene una presencia

---

<sup>5</sup> B2C: Siglas en inglés para referirse al modelo de negocios de la empresa al consumidor.

online casi nula, al contar solamente con un pequeño espacio en la página web del grupo donde no existe cabida para las ofertas regionales, solo se dan a conocer los productos vigentes a nivel nacional, aclarando que la entidad no puede modificar el contenido de dicho sitio. También se hace notar la carencia de una cuenta de Facebook, de Instagram o un perfil de WhatsApp.

Por tanto, la sucursal en la actualidad no cuenta con una apropiada planeación comercial, dada por la inexistencia de un plan de marketing capaz de asegurar la toma de decisiones comerciales con un criterio sistemático, que permita reducir los posibles riesgos empresariales y elevar la comercialización de la oferta turística. Además de la rigidez en la toma de decisiones impuesta desde la Casa Matriz, la ausencia en la web y las redes sociales. Lo anteriormente expuesto representa la situación problemática de la presente investigación que tiene como objetivo: Diseñar un Plan de Marketing Digital en la Agencia de Ventas Islazul Sancti-Spíritus que permita mejorar la calidad de la gestión comercial de la entidad a partir del uso de las nuevas tecnologías.

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizaron métodos teóricos como el análisis, la síntesis, la inducción, la concreción y la abstracción. Además, métodos empíricos como la observación, la entrevista, la consulta a especialistas, los cuales junto a los métodos teóricos permitieron intervenir, analizar y transformar la realidad en el proceso de investigación, apoyando la práctica de este proceso.

Según la forma de abordar la realidad se utilizaron métodos cualitativos y cuantitativos mediante un grupo de técnicas aplicadas como el análisis documental, la observación científica, la entrevista en profundidad, el modelo Canvas, la Matriz DAFO y el Análisis Clúster.

La presente investigación debe generar un grupo de impactos positivos tanto a la docencia como a la organización objeto de estudio, pues los resultados de la investigación pueden ser una referencia en la impartición de asignaturas relacionadas con la comercialización en entidades turísticas, además le aporta a la instalación objeto de estudio una guía donde se les orienta las acciones comerciales para el logro de las metas organizacionales. De lograrse la implementación del plan, de manera efectiva,

podría generar beneficios económicos importantes como consecuencia del incremento del número de clientes, su fidelización y facilidad de acceso a los productos.

## **DESARROLLO**

### **1.1 Marketing, un acercamiento conceptual.**

En ocasiones el marketing se suele asociar, o mejor confundir, con distintos significados; para muchos se corresponde con ventas, publicidad, o investigación de mercados, para unos es un enfoque agresivo de mercado y para otros es una orientación dirigida al consumidor. Muchas personas, por no decir la mayoría, piensan que el marketing es sólo vender y anunciar (Kotler & Armstrong, 2003). Han existido, existen, y seguirán existiendo desacuerdos entre los investigadores sobre cuáles son las dimensiones reales del marketing (Coca Carasila, 2006).

Después de analizadas varias definiciones, se selecciona la definición propuesta por Santesmases (2012) como la más apropiada para los propósitos de esta investigación; definiendo el marketing como: "El marketing se concibe actualmente como medio para establecer relaciones de intercambio estables y duraderas con los clientes, que sean mutuamente satisfactorias".

Actualmente, el marketing no es simplemente una función de la empresa: es una filosofía, una forma de pensar y una forma de estructurar el negocio y la estrategia. El marketing es más que una nueva campaña de publicidad. La tarea del marketing no es la de engañar al cliente ni la de poner en peligro la imagen de la compañía. Consiste en diseñar una combinación de producto-servicio que proporcione un valor real a los clientes objetivo, motive su compra y satisfaga las verdaderas necesidades del consumidor (Kotler, 2011).

#### *1.1.1 Marketing turístico*

La popularización del turismo impulsó la necesidad de promocionar toda la oferta turística disponible, por lo que nació el concepto de marketing turístico.

Uno de los primeros en definirlo fue Philip Kotler, quien en su libro "Marketing for Hospitality and Tourism", lo define como un arte y ciencia para captar, retener y

aumentar el número de clientes rentables de las empresas de turismo, desde luego una tarea bastante complicada, a lo que Kotler, et al. (2011), acotan que:

(...) hay pocos sectores que sean tan interdependientes como los de viajes y hostelería. Esta interdependencia aumenta en complejidad. El sector de viajes va a requerir profesionales de marketing que comprendan la globalidad y que puedan responder a las necesidades cambiantes de los consumidores mediante estrategias creativas basadas en unos conocimientos de marketing sólidos. (p.165)

Para Inacio (2020) marketing turístico “consiste en diseñar productos o servicios turísticos que se adapten a las motivaciones y emociones de un segmento de mercado, teniendo en cuenta sus distancias y medios como factores de la demanda turística, de manera que los destinos turísticos puedan funcionar como marcas turísticas que resulten rentables”.

El marketing turístico no es conceptualmente distinto del marketing tradicional, y tan sólo varía por su dimensión sectorial, es decir, se tienen en cuenta las particularidades de los productos y servicios turísticos. Por tanto, marketing turístico puede ser definido como el marketing centrado en el estudio y análisis: del turista y su comportamiento; de los mercados turísticos y su composición; y de los conceptos, acciones y estrategias relevantes para la comercialización de los productos y servicios de las organizaciones que integran la industria turística, así como de los factores del entorno que influyen en dicho proceso (Kotler, 1997; Serra, 2003). La aplicación de una filosofía moderna de marketing en la gestión de la empresa turística y en la planificación de los destinos turísticos se ha convertido, hoy en día, en un imperativo competitivo (Falcón, 2018).

El futuro del marketing turístico va encaminado al potenciamiento de todas las herramientas informáticas y electrónicas que lo acerquen cada vez más a los clientes y que le permitan mostrar de una manera lo más real posible todos los beneficios y en sí la experiencia de visitar un lugar determinado (Cortez & Hernández, 2014).

### *1.1.2 Marketing digital*

Durante los últimos cinco años la penetración a los mercados se ha realizado de manera digital principalmente, y es que hoy en día el marketing ha identificado que las

necesidades de los clientes pueden ser satisfechas con un solo clic o con el sencillo uso de un smarthphone<sup>6</sup> (Córdova, Espinoza, & Ramírez, 2018).

El marketing digital nace con el auge de las nuevas tecnologías y la nueva forma de usar y entender internet, y consiste en utilizar las técnicas del marketing tradicional en entornos digitales. El marketing digital se dirige a una gran masa, donde cada uno de los individuos debe sentirse único, especial, volviendo al trato personal que ofrecían los dependientes a sus clientes habituales en otras épocas, pero todo ello en un entorno digital (Perdomo, Rivera, Rodríguez, & Alberto, 2018).

Vitor Peçanha, Co-fundador del Rock Content<sup>7</sup>, da una definición muy actualizada y realista de lo que es este nuevo tipo de marketing, el cual ha revolucionado la forma en que las marcas se comunican con sus consumidores: "Marketing digital es el conjunto de actividades que una empresa (o persona) ejecuta en línea con el objetivo de atraer nuevos negocios, crear relaciones y desarrollar una identidad de marca (Peçanha, 2015). Teniendo en cuenta los objetivos de esta investigación se asume el concepto expuesto con anterioridad.

Los programas y acciones de marketing online apuntan a la construcción y gestión de relaciones que forman la base de este nuevo sistema. La actual fase del marketing online incluye: la creación y gestión de una web de la empresa turística; el diseño y la programación de envíos comerciales por email; la gestión comercial de blogs, la presencia de la empresa turística en redes sociales, la creación y actualización de bases de datos de turistas para poder desarrollar campañas de marketing turístico online, la integración en la web de las variables del marketing tradicional, la presencia de la empresa turística en otros enlaces, y por último la integración del marketing offline y online (Ponziani, 2016).

El marketing digital es la aplicación de estrategias de comercialización llevadas a cabo en medios digitales. Todas las técnicas del mundo offline son imitadas y traducidas a un nuevo mundo, el mundo online (Vazquez, 2017). En este sentido han evolucionado las cuatro pes del marketing, también conocidas como los cuatro pilares, dando lugar al

---

<sup>6</sup> Smarthphone: Teléfono inteligente.

<sup>7</sup> Rock Content: empresa número uno en Marketing de Contenidos en América Latina.

surgimiento de las famosas cuatro ces que ofrecen un nuevo enfoque de lo que se conocía hasta el momento; la tabla 4 muestra un resumen de esta transformación (Ávila, y otros, 2015).

Ahora bien, el marketing online tiene su propia estrategia caracterizada por las 4F de Fleming: flujo, funcionalidad, feedback y fidelización; que son las variables que componen una estrategia de marketing efectiva (Manay, 2013).

El flujo se refiere al estado mental en el que entra un usuario al sumergirse en una web que le ofrece una experiencia llena de interactividad y valor añadido; funcionalidad hace referencia a una homepage o página principal con una navegación clara y útil para el usuario; feedback es la conversación generada con el cliente o usuario para poder conocerlo mejor y adaptarse a sus necesidades; mientras que fidelización se relaciona con la creación de comunidades de usuarios para establecer un diálogo personalizado con los clientes, con el fin de que sean más leales (Ponziani, 2016). A continuación la tabla 1 muestra una síntesis de las variables en las que se ha enfocado el marketing durante su proceso evolutivo.

Tabla 1.

Variables del marketing durante su proceso evolutivo.

MARKETING TRADICIONAL	NUEVO MARKETING	MARKETING ONLINE
4P	<b>4C</b>	<b>4F</b>
Producto	Cliente	Flujo
Precio	Costo	Funcionalidad
Plaza	Comodidad o conveniencia	Feedback
Promoción	Comunicación	Fidelización

Fuente: Elaboración propia.

El marketing digital se fundamenta en los principios básicos del marketing tradicional, lo que implica que no reemplaza a éste, sino que además de conseguir un mayor alcance y difusión, permite, por ejemplo, una mayor precisión en lo referente a la medición de resultados, y un abanico mucho más amplio en términos de segmentación de mercado, gracias a herramientas y datos que proporcionan las redes sociales o internet

(Fernández, 2016). Y es que en realidad no existe una diferencia entre marketing digital y marketing tradicional, al final, el objetivo de cualquier tipo de marketing es conservar al cliente y estimular futuras ventas. Y las herramientas de comunicación digital ayudan a contactar y mantener relaciones a largo plazo con los clientes (Stokes, 2013).

### *1.1.3 Turismo y marketing digital*

Una de las categorías que más ha evolucionado en el marketing digital es el turismo, ha sido la puerta de entrada de millones de consumidores quienes a través de las diferentes agencias de viajes y plataformas virtuales han entrado al mundo de las compras virtuales (Kotler, Bowen, Makens, Madariaga, & Flores, 2011). La industria de viajes online es extensa en información, sin embargo los clientes pueden realizar fácilmente búsquedas de tarifas, horarios, ofertas de viajes, disponibilidad en hoteles y el destino de sus vacaciones sobre la web. La tecnología y el turismo son dos de los sectores que más rápido están creciendo en la economía global (Ponziani, 2016).

La aparición de internet revolucionó el modus operandi de distribución y comercialización de los servicios turísticos. El punto de inflexión definitivo vino con la aparición de las primeras agencias cien por cien online. Tras ello, la evolución y la explotación del potencial de la red ha llevado a nuevas formas de consumo como Airbnb<sup>8</sup> y TripAdvisor<sup>9</sup>, que no serían posibles sin internet, y que son consecuencia directa de su aparición. Las agencias de viajes tradicionales empezaron a quedar obsoletas desde de que el entorno digital se convirtió en el escaparate ideal para mostrar el mundo con todas sus posibilidades, acumular grandes cantidades de información y llegar al visitante potencial con todos los sentidos (Martínez, 2018).

La actividad turística se mueve hoy en día en el entorno digital, los usuarios realizan miles búsquedas y comparaciones, antes de seleccionar un destino u otro, y ello implica que la presencia de las empresas turísticas en la web debe ser potente, estudiada y constante. El resto de medios de difusión se convierte en reclamos que lleven al

---

<sup>8</sup> Airbnb: empresa y una plataforma de software dedicada a la oferta de alojamientos a particulares y turísticos. El nombre es un acrónimo de airbed and breakfast (colchón inflable y desayuno).

<sup>9</sup> TripAdvisor: sitio web estadounidense que proporciona reseñas de contenido relacionado con viajes. También incluye foros de viajeros.

consumidor al lugar final: la compra o reserva, que en un porcentaje cada vez más alto de ocasiones se produce en internet (Inacio, 2020).

## **1.2 Descripción del procedimiento seleccionado para la realización del diagnóstico.**

En la metodología definida para el diseño de un Plan de Marketing Digital por Sainz de Vicuña (2015) se encuentra implícito una fase de análisis y diagnóstico de la situación actual, por lo que para llevar a cabo el diagnóstico, se tomará la primera parte de la metodología allí planteada, la cual se divide en dos etapas:

Primera Etapa: Análisis de la situación interna y externa.

Segunda Etapa: Diagnóstico de la situación.

El análisis interno se desarrolló a través de la estructura de Canvas identificando la propuesta de valor, segmentación de los clientes, relación con los clientes, canales de distribución, actividades claves, recursos claves, alianzas, fuentes de ingreso y estructura de costes.

Con el análisis DAFO se obtiene una visión global de la situación real de la empresa. De la combinación de las fortalezas con las oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la empresa. Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas significan una seria advertencia.

Después de haber realizado un análisis conjunto de la situación interna y externa que tiene la organización se puede enunciar las siguientes que la matriz DAFO ubica a la agencia en el cuadrante mini-maxi donde debe minimizar sus debilidades atenuando el efecto negativo de las amenazas para de este modo ganar en fortaleza y aprovechar las oportunidades.

### *1.2.1 Aplicación del procedimiento para la elaboración del Plan de Marketing Digital*

Fase 2: Decisiones estratégicas de marketing (offline y online).

#### Objetivos de marketing (offline y online).

1. Crear conocimiento de la marca y de los servicios en el entorno digital.

2. Interactuar con la audiencia a través de las plataformas online.
3. Lograr incrementar las ventas en al menos un 10% durante el primer semestre de 2021.
4. Aumentar la percepción y posicionamiento de la imagen de la agencia dentro del mercado meta.

### Estrategia de marketing.

En primer lugar, se establece la estrategia corporativa, es decir, la estrategia que afecta a toda la empresa y no solo al área comercial. Para definir la más adecuada para la agencia de viajes, se utilizará el modelo de estrategias genéricas de Porter (1980), que establece tres tipos según la ventaja competitiva que la empresa quiera conseguir: liderazgo en costes, diferenciación y especialización.

Para la agencia objeto de estudio, la estrategia corporativa más adecuada es la de diferenciación; no pretende ser líder en costes ni especializarse en un servicio o en un grupo de clientes concretos. Ha estado operando durante un largo período de tiempo ofreciendo servicios al mercado nacional, a precios similares a otras agencias, y esa dinámica es la que se pretende mantener. Pero la obsolescencia tecnológica que sufre ha sido muy negativa y ahora debe recuperar cuota de mercado mediante la diferenciación.

1. Aprovechar los medios digitales para promover la marca Islazul.
2. Crear campañas en medios online para atraer a los usuarios a la web.
3. Optimizar la navegación, búsqueda y servicios ofertados online a los internautas
4. Realizar una planificación mensual estratégica.
5. Brindar ayuda y soporte a los usuarios en la web.
6. Crear relaciones sólidas con los clientes

Fase 3: Decisiones operativas de marketing.

### Plan de acciones. Priorización de acciones.

Tabla 2.

Plan de acciones, tácticas y estrategias

Estrategias	Tácticas	Acciones	Responsable	Cumplimiento
Aprovechar los medios digitales para promover la marca Islazul.	Crear cuentas en las redes sociales en las que no se tiene presencia digital	Crear un perfil en Facebook, Twitter, Whatsapp, Google+, Pinterest e Instagram, subir contenido, imágenes y/o videos de los servicios ofertados utilizando etiquetas de forma que sirvan de apoyo a los usuarios	Comercial	Inmediato
	Diseñar publicidad atractiva	Hacer publicidad en Facebook de los servicios de la empresa	Comercial	Semanal
		Promocionar la cuenta de Twitter	Comercial	Mensual
		Producir un video corporativo que explique: quienes son y los servicios que ofrecen	Servicio Contratado	Diciembre de 2020
	Gestionar relaciones publicas online	Analizar y elegir los mejores prospectos para integrarse	Comercial	Noviembre de 2020
		Establecer condiciones de intercambio de información entre ambas partes	Comercial	Noviembre de 2020
Crear campañas en medios online para atraer a los usuarios a la web.	Enganchar al target con mensajes de valor	Realizar anuncios en Facebook	Comercial	Semanal
		Creación de la página web de la agencia	Informático del Grupo Islazul (Sancti-Spíritus)	Febrero de 2021
		Crear contenido web diario útil para los usuarios	Comercial	Diario luego de su creación
	Desarrollar marketing en buscadores	Revisar y optimizar códigos del sitio web para buscadores a través de las técnicas SEO	Informático del Grupo Islazul (Sancti-Spíritus)	Mensual
		Promocionar a la empresa en los buscadores (SEM) (Google Adwords)	Informático del Grupo Islazul (Sancti-Spíritus)	Mensual

	Crear alianzas estratégicas con sitios webs de interés	Analizar y elegir los mejores prospectos para efectuar la publicidad	Comercial	Periódicamente
		Realizar un intercambio de publicidad en webs de las empresas aliadas (landing page)	Informático del Grupo Islazul (Sancti-Spíritus)	Febrero de 2021
Optimizar la navegación, búsqueda y servicios ofertados online a los internautas	Realizar una planificación del uso y manejo web	Evaluar y definir la arquitectura de la página web.	Informático del Grupo Islazul (Sancti-Spíritus)	Diciembre de 2020
		Definir el uso de la página web	Comercial	Diciembre de 2020
	Gestionar la web de la agencia	Desarrollar la web con soporte de tecnología móvil y venta por Internet. Con apariencia elegante e impactante; sencilla y bien estructurada.	Informático del Grupo Islazul (Sancti-Spíritus)	Febrero de 2021
Realizar una planificación mensual estratégica	Desarrollar marketing de contenidos	Contar con una guía de temas para cada día y su debida implementación en cada red social	Comercial	Noviembre de 2020
		Investigar en medios digitales o impresos información, datos o estadísticas útiles para el público objetivo	Comercial	Inmediato
		Crear diariamente contenido de calidad (incluyendo fotografías y/o infografías) de interés para los usuarios y relacionado a la marca	Comercial	Inmediato
	Gestionar e-mail marketing	Crear base de datos de las direcciones de correo electrónico de los clientes	Informático del Grupo Islazul (Sancti-Spíritus)	Noviembre de 2020
		Desarrollar boletines de información turística	Comercial	Inmediato
		Enviar boletines de información	Comercial	Mensualmente

		turística a los clientes, en el cual se incluya todos los medios de contacto digital		
Fomentar el marketing viral		Realizar publicaciones en Facebook de Lunes a Viernes de 9:00 a 11:00 y de 15:00 a 17:00.	Comercial	
		Realizar publicaciones en Google+ de Lunes a Viernes de 9:00 a 11:00	Comercial	
		Realizar publicaciones en Twitter de Lunes a Viernes a las 11:00 y de 13:00 a 15:00	Comercial	
		Realizar publicaciones en Instagram de Lunes a Viernes de 17:00 a 18:00	Comercial	
		Realizar publicaciones en Pinterest de Lunes a Viernes a las 16:00	Comercial	
		Potencializar el video institucional en todas las medios digitales	Informático del Grupo Islazul (Sancti-Spíritus)	Mensualmente
		Responder todas las dudas o preguntas de los seguidores en un plazo no mayor a 12 horas	Comercial	Diariamente
	Aumentar el número de afiliaciones y/o suscripciones en redes sociales nueva		Pinterest e Instagram: Realizar una búsqueda especializada de usuarios e influenciadores con gustos y preferencias afines a viajes y turismo, de preferencia con nivel de interactividad alta; e invitarlos a formar parte de la red de la agencia.	Comercial
		Twitter: Contactarse con los nuevos seguidores mediante un mensaje directo e invitarlos a formar parte de la red de la agencia	Comercial	Noviembre de 2020
		Twitter y Google+: Contactarse con influenciadores relacionados a viajes y turismo e intercambiar información para formar alianzas	Comercial	Noviembre de 2020

Brindar ayuda y soporte a los usuarios en la web.	Ofrecer asesoría online (servicio preventa)	Desarrollar un manual de ayuda y soporte a los usuarios en la web, el mismo que será entregado a cada empleado que intervenga en el proceso comercial	Informático del Grupo Islazul (Sancti-Spíritus)	Febrero 2021
		Contar con personal capacitado para la atención, asesoría y venta de los servicios turísticos ofertados por la empresa en la web	Comercial	
	Motivar a los clientes actuales a volver a comprar (servicio postventa y social CRM)	Enviar un cupón digital de descuento a todos los clientes rentables, el mismo que tendrá un tiempo de validez	Informático del Grupo Islazul (Sancti-Spíritus)	Mensualmente
		Ofrecer descuentos especiales a clientes que interactúen frecuentemente con la marca	Comercial	Mensualmente
		Realizar encuestas a los clientes sobre los servicios que han comprado, además de conocer sus nuevos planes turísticos	Comercial	Mensualmente
		Enviar un e-mail de felicitaciones de su cumpleaños	Comercial	
Crear relaciones sólidas con los clientes	Fomentar la participación de los clientes en los medios digitales	Crear concursos online de textos, fotos y videos integrados con las redes sociales para premiar la fidelidad de seguidores a la marca Islazul	Comercial	Mensualmente
		Compartir podcasting con los seguidores de la marca	Comercial	Mensualmente

Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

El análisis bibliográfico permitió sentar las bases para el desarrollo de la investigación y analizar los aspectos teóricos relacionados al marketing turístico online, resaltando el

plan de marketing como una de las herramientas estratégicas más beneficiosas para la planificación de la actividad comercial de las empresas turísticas.

La evaluación de la gestión de marketing de la Agencia de Ventas Islazul Sancti-Spíritus arrojó como resultado fundamental la obsolescencia digital y el empirismo en la realización de los procesos comerciales enfatizando la necesidad de mejorar la comercialización haciendo uso de las nuevas tecnologías.

A partir de los pasos descritos en el procedimiento seleccionado se elaboró el Plan de Marketing Digital para la Agencia de Ventas Islazul Sancti-Spíritus, definiéndose objetivos, estrategias y acciones para el logro de su planificación comercial, de esta forma la agencia cuenta con una herramienta de trabajo esencial para su gestión de marketing así como su inserción en el mundo digital.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Sainz de Vicuña, J. (2015). El plan de marketing digital en la práctica. *gEsic Editorial*.

Ortegón, J. A. (2018). Plan de marketing digital para promover el turismo. *Universidad Santo Tomás*.

Agatón, L. P., & Castro, D. L. (2016). Plan De Marketing para la Agencia De Turismo Colombian Traveling Tours. *Universidad Piloto de Colombia*.

Brito, G. (2018). Genwords. Obtenido de Tendencias del Marketing Digital para Agencias de Viaje: <https://genwords.com/>

Rodríguez, I. (2014). Marketing Digital y Comercio Electrónico. *Editorial Planeta*.

Samaniego, K. B., Mejía, J. C., & Paladines, M. Z. (2018). Digital Marketing As A Tool For Labor Performance In The Ecuadorian Environment: Case Study Of Graduates From The University Of Guayaquil. *Universidad de Guayaquil*.

Mena, V. C. (2016). Desarrollo e implementación de un plan de marketing digital para la empresa Cocinas Franc. *Máster de Gestión de Contenidos digitales*.

Perelló, J. I. (2 de marzo de 2020). Excelencias New Cuba. Obtenido de Repensando el turismo internacional en Cuba (Parte II): <https://www.excelenciascuba.com/es>

PCC. (2017). Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. *VII Congreso del Partido Comunista de Cuba*.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). Fundamentos de Marketing. *Prentice Hall, México: 6ª Edición*.

Coca Carasila, M. (2006). El concepto de marketing: pasado y presente perspectivas. *Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba*.

Content, R. R. (23 de abril de 2019). Blog Rockcontent. Obtenido de Significado y características de la mercadotecnia de servicios : [https://rockcontent.com/es?\\_\\_hstc=753710.24a347e8985a50f87677d289da3e2509.1582146807710.1587851422242.1587855257408.11&\\_\\_hssc=753710.1.1587855257408&\\_\\_hsfp=3089008495](https://rockcontent.com/es?__hstc=753710.24a347e8985a50f87677d289da3e2509.1582146807710.1587851422242.1587855257408.11&__hssc=753710.1.1587855257408&__hsfp=3089008495)

Santesmases, M. (2012). Marketing. *Ediciones Pirámide*.

Kotler, P. (2011). Marketing turístico, 5.a ed. Madrid: *Pearson Educación, S.A.*

Inacio, C. (13 de febrero de 2020). Blog de Aula CM. Obtenido de 20 claves + 10 estrategias del marketing turístico en 2020. <https://aulacm.com/estrategias-marketing-turistico-turismo/>

Serra, A. (2003). Marketing Turístico. *Ediciones Pirámide*.

Kotler, P. (1997). Mercadotecnia para Hotelería y Turismo. México: *Prentice Hall*.

Falcón, L. R. (2018). Estrategia de Comunicación Promocional Online del Varadero Golf Club enfocada al segmento internauta de golf . *Universidad de Matanzas*.

Cortez, L. M., & Hernández, S. J. (2014). MARKETING DE SERVICIO. *Nicaragua*.

Córdova, M. A., Espinoza, M. M., & Ramírez, M. J. (2018). Tourism Marketing: An opportunity for Small and Medium-sized Ecuadorian Companies for their sustainable growth. *Universidad Metropolitana*.

Perdomo, G., Rivera, P. R., Rodríguez, L. B., & Alberto, G. (2018). Diseño de plan de marketing digital. Caso práctico: Hotel Villa Florencia, Zona Rosa. *Universidad del Salvador*.

Peçanha, V. (2015). Marketing digital: Qué es y TODO sobre cómo hacer marketing online. Obtenido de Marketing digital: Qué es y TODO sobre cómo hacer marketing online: <https://marketingdecontenidos.com/marketing-digital/>

Vazquez, M. A. (2017). Propuesta de un plan de marketing digital para la empresa Cabeza Ajena. Aguascalientes: *Universidad Autónoma de Aguascalientes*.

Ávila, A. L., Lancis, E., García, S., Alcantud, A., García, B., & Muñoz, N. (2015). *Informe destinos. Madrid*.

Manay, J. (2013). Las 4Fs del marketing digital. Obtenido de Las 4Fs del marketing digital: <http://juanjose100.blogspot.com.co/2013/07/las-4-fs-del-marketing-online.html>.

Stokes, R. (2013). Emarketing: The essential to marketing in a digital world. *Quirk eMarketing*.

Fernández, P. V. (2016). Methodology for the development of online marketing plan. *Madrid*.

Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., Madariaga, J. G., & Flores, y. J. (2011). Marketing Turístico. *Pearson*.

Ponziani, D. (2016). Estrategias de Marketing Online. El caso de las Agencias de Viajes en Argentina. *Universidad de Argentina*.

Martínez, M. Á. (2018). Manual de marketing turístico. *Editorial Síntesis*.

## **POLÍTICA EXTERIOR DEL GOBIERNO DE DONALD TRUMP HACIA LA ORGANIZACIÓN DE PAÍSES EXPORTADORES DE PETRÓLEO Y SUS ALIADOS**

TRUMP'S FOREIGN POLICY TOWARD OPEP'S MEMBERS AND ITS ALLIES

**Anaylín Castillo Padilla<sup>10</sup> (<https://orcid.org/0000-0001-8897-5352>)**

**Jennifer Rumbaut Pérez<sup>11</sup> (<https://orcid.org/0000-0001-7636-7034>)**

**Glenda Gómez García<sup>12</sup> (<https://orcid.org/0000-0003-2383-131>)**

<sup>1</sup> Instituto Superior de Relaciones Internacionales "Raúl Roa García", La Habana, Cuba, [anycastillo8@gmail.com](mailto:anycastillo8@gmail.com)

<sup>2</sup> Instituto Superior de Relaciones Internacionales "Raúl Roa García", La Habana, Cuba, [rumbautjennifer@gmail.com](mailto:rumbautjennifer@gmail.com)

<sup>3</sup> Instituto Superior de Relaciones Internacionales "Raúl Roa García", La Habana, Cuba, [gomezgarciaqlenda@gmail.com](mailto:gomezgarciaqlenda@gmail.com)

### **RESUMEN**

La relación entre Estados Unidos y la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), ha variado a lo largo de la historia. Especialmente en el siglo XXI con la administración de Donald Trump, esta ha experimentado nuevos matices. Durante su gobierno se basó en tres aspectos fundamentales: la imposición de sanciones a los miembros de la organización, el carácter amenazante adquirido y la lucha por el reposicionamiento de Estados Unidos en el mercado mundial como productor-exportador de petróleo.

---

<sup>10</sup> Instituto Superior de Relaciones Internacionales "Raúl Roa García", La Habana, Cuba, [anycastillo8@gmail.com](mailto:anycastillo8@gmail.com)

<sup>11</sup> Instituto Superior de Relaciones Internacionales "Raúl Roa García", La Habana, Cuba, [rumbautjennifer@gmail.com](mailto:rumbautjennifer@gmail.com)

<sup>12</sup> Instituto Superior de Relaciones Internacionales "Raúl Roa García", La Habana, Cuba, [gomezgarciaqlenda@gmail.com](mailto:gomezgarciaqlenda@gmail.com)

Palabras clave: Estados Unidos, OPEP, países, petróleo, política exterior.

Relation between United States and OPEP, has changed along the history. Specifically, it has adopted new characteristics during the 21th Century with the Trump's administration. In this period, the relation was based in three essential aspects: imposition of sanctions against OPEP's members, the adoption of a threatening posture and the US' fight to reinstatement in the world market as a oil- producing and exporting country.

Keywords: United States, OPEP, countries, oil, foreign policy.

## **INTRODUCCIÓN**

El petróleo es considerado uno de los fósiles más valiosos. Sus disímiles propiedades y aplicaciones así lo ratifican.

La posesión de este hidrocarburo, ha influido en diversos conflictos bélicos a lo largo de la historia, como la Segunda Guerra Mundial, las guerras del Golfo en 1991 y la de Irak en 2003. A estos se suman los acontecimientos en Libia, Siria, Venezuela y el caso de la península de Crimea.

Actualmente el oro negro, como también se le conoce al petróleo, constituye uno de los fundamentales epicentros de la economía mundial. Por ello, continúa generando problemas regionales entre los países exportadores y el resto del mercado internacional.

Cuando se habla del mercado petrolero en la actualidad, es imprescindible hacer mención a los dos de sus principales actores. Uno, está conformado por la Organización de Países Exportadores de Petróleo(OPEP) y sus aliados y el otro integrado por Estados Unidos. Las relaciones entre ambos bloques han variado a través de los años, motivadas por las diferentes confluencias geopolíticas y económicas de los implicados.

Desde el 2009, el vínculo entre dichos bloques ha ido evolucionando conforme lo ha hecho la correlación de fuerzas en el sistema de relaciones internacionales. Dicha

modificación, está dada a partir de aspectos puntuales en la reestructuración geopolítica de sus integrantes, por ejemplo, los cambios en las alianzas al interior de los bloques y el fortalecimiento de los Estados Unidos como país exportador de petróleo.

A partir del 2016 con el comienzo de la administración de Donald Trump, la política de los Estados Unidos hacia la OPEP ha adquirido tonalidades especiales. Se ha basado en la aplicación de medidas de carácter coercitivo manifestadas en la imposición de sanciones a los países miembros de la organización y a sus aliados, adquiriendo así una connotación extraterritorial.

Esta posición ha conducido a la agravación de las relaciones entre los Estados Unidos y los miembros de la OPEP, lo cual ha llevado a una desestabilización del precio del petróleo a nivel global.

## **HISTORIA DE LA RELACIÓN OPEP-ESTADOS UNIDOS**

### **Antecedentes históricos**

Las relaciones entre países u organizaciones que persiguen objetivos similares, suelen ser muy variables, según el interés momentáneo de cada cual. Entre la OPEP y los Estados Unidos el vínculo histórico ha experimentado disimiles fluctuaciones, condicionadas por diversos factores.

En este epígrafe se realiza una breve reseña histórica acerca de la OPEP, su surgimiento y algunas de sus etapas más importantes.

La Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) fue reconocida desde el 6 de noviembre de 1962 por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), gracias a la resolución número 6363. Sin embargo, su fundación se remonta a 1960 en Bagdad, Irak, como resultado de acuerdos previos establecidos en el primer Congreso Petrolero Árabe, realizado en Egipto. Tuvo primero su sede en Ginebra, Suiza hasta 1965 y posteriormente se trasladó a su sede actual en Viena, gracias al apoyo ofrecido y las facilidades otorgadas por el gobierno austríaco. Su creación se produjo por iniciativa del gobierno de Venezuela, presidido en aquella fecha por Rómulo Betancourt y el entonces mandatario iraquí, Muhammad Najib ar-Ruba'í, (DF, 2016) como respuesta al

hegemonismo político y económico de los Estados Unidos en el mercado petrolero a nivel mundial en el periodo de postguerra.

Está compuesta actualmente, por catorce países (siete en el Medio Oriente, cinco en África y dos en América del Sur). Cinco de ellos son miembros fundadores, tal es el caso de Arabia Saudita, Kuwait, Irán, Irak y Venezuela. El resto de la membresía se compone por Argelia, Angola, Ecuador, Indonesia, Libia, Nigeria, Catar, Emiratos Árabes Unidos y Gabón.() Existen países productores de petróleo que, aunque no son miembros de la OPEP, participan regularmente como observadores en las reuniones ordinarias del grupo, en este caso se encuentran, Sudán, México, Noruega, Rusia, Kazajistán, Omán y Egipto. ([http://www.opec.org/opec\\_web/en/about\\_us/24.htm](http://www.opec.org/opec_web/en/about_us/24.htm))

El objetivo primordial de la organización radica en coordinar y cohesionar las políticas petroleras entre los países miembros. Con ello busca garantizar precios equitativos y estables para los productores de petróleo; el suministro eficaz, económico y regular del hidrocarburo a las naciones consumidoras y por último un rendimiento justo del capital de los inversores.

La OPEP cuenta con el 40% de la producción mundial de petróleo y el 81% de las reservas mundiales probadas del hidrocarburo, se encuentran en países miembros de la organización (véase página) Además, concentra la totalidad de la capacidad necesaria de producción de petróleo del mundo, lo cual la convierte, en el banco central del mercado petrolero. ("Market indicators as at end", 2016)

Esta organización, ejerce gran influencia sobre el precio del petróleo a nivel mundial, ya sea aumentando o reduciendo su producción. Desde 1987 regula las cuotas de producción de sus países miembros. La suma de estas, constituye la cuota de producción del grupo. Inicialmente la organización ajustaba esporádicamente sus cupos, sin embargo, en los últimos años ha seguido una política de numerosos cambios, tratando de ajustar minuciosamente la producción con la demanda.

La OPEP ha contado y cuenta con una influencia de magnitud tal, que desde sus inicios, Estados Unidos se ha empeñado en entorpecer su funcionamiento. Incluso, se ha calificado al país norteamericano como la peor pesadilla de la OPEP. (elEconomista.es, 2018)

El surgimiento de la OPEP tiene lugar cuando, la supremacía de la industria petrolera, luego del fin de la Segunda Guerra Mundial, caía en las llamadas “Siete Hermanas”<sup>13</sup>. Esta, era una organización que tuvo sus orígenes a principios del siglo XX por la disolución de la empresa petrolera Standard Oil, ordenado por el gobierno de los Estados Unidos. Ya a inicios de la década del sesenta las siete organizaciones que la conformaban, controlaban casi totalmente, la producción, refinamiento y distribución del petróleo. El convenio entre ellas, le dio la posibilidad de aprovechar ventajosamente, la creciente demanda a nivel mundial, y como consecuencia, obtener innumerables ganancias. Además, la influencia que ejercieron sobre los países productores, unido a una efectiva organización y coordinación, les permitió a estas siete compañías, poseer el dominio absoluto del circuito petrolero. (“Las Siete Hermanas: las grandes compañías petroleras y el mundo que cambiaron”, 1975)

Sin embargo, toda esta preponderancia en el ámbito petrolífero, comenzó a mermar, desde que, en 1962 apareciera la OPEP. La organización que llegó para equilibrar la balanza de oferta y demanda del hidrocarburo a nivel mundial. Esto es casi equivalente a decir que la OPEP surgió para poner fin al hegemonismo de los Estados Unidos en el mercado petrolero.

En la década de 1970, la OPEP había logrado un mejor posicionamiento en el mercado petrolero mundial. Ya con alrededor de diez años de fundada, la organización se iba consolidando. Este afianzamiento fue posible gracias al control que adquirieron sus miembros sobre el sector petrolero la autoridad que ganaron a la hora de regular los precios del crudo en el mercado mundial.

Durante este período, se produjeron dos grandes crisis del petróleo, una en 1973 y la otra en 1979 que marcaron pautas en cuanto a las relaciones y la posición que asumirían en lo adelante, tanto la OPEP como los Estados Unidos.

---

<sup>13</sup> 1-Standard Oil of New Jersey (Esso), que al fusionarse con Mobil formó ExxonMobil ( Estados Unidos).2-Royal Dutch Shell ( Países Bajos, Reino Unido).3-Anglo-Iranian Oil Company (AIOC), luego conocida como British Petroleum (BP) ( Reino Unido).4-Standard Oil of New York, luego conocida como Mobil ( Estados Unidos).5-Standard Oil of California, luego conocida como Chevron. Actualmente su nombre es Chevron Corporation ( Estados Unidos).6-Gulf Oil Corporation, ( Estados Unidos).7-Texaco, ( Estados Unidos).]

La crisis de 1973 (conocida como la primera crisis del petróleo), estuvo causada por la decisión de la OPEP de detener su producción de crudo y de aplicar un embargo a los países que habían apoyado a Israel durante la guerra del Yom Kippur <sup>14</sup>. Dicha incautación estuvo destinada a los envíos petrolíferos. Estas medidas incluían, especialmente, a los Estados Unidos y Países Bajos.

Antes de ser aplicado este embargo, los países del Occidente, fundamentalmente, Estados Unidos, adquirirían petróleo abundante y barato. Para la puesta en práctica de esta estrategia se tuvo en cuenta que la demanda del crudo, en condiciones normales, no suele variar significativamente. Por este motivo se necesitaba de una subida vertiginosa del precio, para que se redujera la demanda del producto, y así instaurar un nuevo nivel de consumo dado por la oferta. Este objetivo fue cumplido gracias a la imposición del embargo.

Por su parte, el control del gobierno norteamericano, que estaba diseñado para mantener el precio a niveles admisibles, terminó por elevar el impacto económico del embargo, debido a la reducción de la producción de los países de la OPEP. Esto condujo al inicio de una dilatada recesión y a un aumento considerable de la inflación de los precios del petróleo.<sup>15</sup>

Como resultado del embargo, el coste real del crudo a la entrada de la refinería se duplicó y se produjeron cortes de suministros. Todo lo antes mencionado, precipitó una etapa económica negativa en Occidente y condujo a una recesión global durante el año siguiente.

De esta parte se puede concluir que, durante la crisis del petróleo de 1973, los países miembros de la OPEP comenzaron a prosperar y sus ingresos se dispararon. Esto se debió, en gran medida, a las nacionalizaciones de las empresas. Sin embargo, la

---

<sup>14</sup> Se le conoce así por la fecha conmemorativa judía Yom Kippur. Fue un conflicto bélico que enfrentó a Israel con Siria y Egipto. Durante este proceso, Siria y Egipto intentaron recuperar los territorios conquistados por Israel en la Guerra de los Seis Días en 1967 (Altos del Golán, Cisjordania, la franja de Gaza, y la península del Sinaí) (Bolsa, 2004)

<sup>15</sup> El precio del petróleo se incrementó en más de un 350% del que cotizaba un año antes, desde 2,5 dólares por barril en enero de 1973, hasta los 11,5 en 1974. (Bolsa, 2004)

realidad en el otro lado del planeta era muy distinta. En Estados Unidos, desde la aplicación del embargo, las importaciones de petróleo desde los países árabes se redujeron considerablemente. En 1974, el país norteamericano sufrió su primera fase de escasez de combustible desde la Segunda Guerra Mundial. Las posiciones asumidas por la OPEP y los Estados Unidos durante esta etapa, permite deducir las discrepancias entre ambos bloques.

En 1979 tuvo lugar la segunda crisis del petróleo. El 8 de septiembre de 1978, se conoce como el Viernes Negro en Teherán<sup>16</sup>, (History of Modern Iran, 2008). En noviembre del propio año, se declararon en huelga 37 000 trabajadores de refinerías iraníes, lo que propició un declive en la producción de petróleo, que varió de los 6 millones de barriles diarios a 1,5 millones (Another Crisis for the Shah, 1978) y se produjo, además, un éxodo de trabajadores extranjeros.

En 1980 inicia la guerra Irak-Irán, debida, en parte, a las aspiraciones de Irak de controlar los recursos fronterizos. Las exportaciones iraníes se paralizaron, y como resultado, los precios se elevaron casi instantáneamente, afectando así al mercado mundial del crudo.

Los países del mundo, conociendo esta situación, intentan rehacer su capital. Para ello se toman medidas como la limitación del consumo y además se favorecen las importaciones. La elevación de los precios, favorece tanto a la OPEP como a otros países productores de petróleo.

La segunda crisis del petróleo colocó la relación entre Irán (miembro de la OPEP) y Estados Unidos, en un clima muy tenso que acabó fomentando la separación entre ambas naciones.

---

<sup>16</sup> Se le conoce de esta manera debido a la ocurrencia de disímiles revueltas populares en contra del Sha, las cuales fueron cruelmente reprimidas por las autoridades. En noviembre del propio año, se declararon en huelga 37 000 trabajadores de refinerías iraníes, lo que propició un declive en la producción de petróleo, que varió de los 6 millones de barriles diarios a 1,5 millones y se produjo, además, un éxodo de trabajadores extranjeros. (Another Crisis for the Shah, 1978)

En los años posteriores a las crisis del petróleo, la situación del crudo a nivel mundial tuvo sus variaciones. El precio aumentó y subió en diversas ocasiones condicionado por factores internacionales como la revolución iraní y la guerra Irak-Irán. A esto se suma la posición asumida por Arabia Saudita de aumentar su producción en 1986, lo que conllevó a que se produjera en ese propio año, un desplome significativo de los precios del crudo, que se conoce como la tercera crisis del petróleo.

La década del 90 estuvo marcada por disímiles aspectos notorios. Se inició con un ascenso de los precios del petróleo, provocado por la guerra en Kuwait. Como consecuencia del alza, la OPEP decide aumentar su producción. Esta decisión, entrelazada con la disminución de la demanda, producto de la crisis asiática <sup>17</sup>, condicionó un declive de los precios del petróleo a nivel mundial.

La solución para esta problemática parecía encontrarse cuando asumió el poder en Venezuela el presidente Hugo Chávez. Desde los primeros momentos su gobierno se propuso reavivar las actividades de la OPEP y establecer precios equitativos del crudo, tanto para los productores como para los exportadores.

Estados Unidos nunca estuvo aislado a la situación. A partir del 2009 comenzó a experimentar un reposicionamiento en el mercado internacional del crudo. Esto debido en gran medida a la utilización del método de fracturación hidráulica o fracking (en inglés), técnica que posibilita o aumenta la extracción de petróleo y gas en el subsuelo (de esta se hablará más adelante).

Sin embargo, no fue hasta la administración de Donald Trump en el 2016, que la política exterior del país norteamericano, respecto a la OPEP, sus aliados y el mercado petrolífero en general, comenzó a experimentar cambios sustanciales.

## **POLÍTICA EXTERIOR DE DONALD TRUMP HACIA LA OPEP**

La política exterior de Trump hacia la OPEP se basa en tres aspectos fundamentales:

- Aplicación de sanciones a los miembros de la organización.

---

<sup>17</sup> Una grave crisis por una reducción en las exportaciones (competencia china y crisis japonesa) lo que redujo el crecimiento económico de la zona y por consiguiente la demanda de petróleo.

- Promoción de una política amenazante hacia los países miembros y sus aliados.
- Reposicionamiento de los Estados Unidos como productor-exportador de petróleo.

Aplicación de sanciones a los países miembros de la organización. El primer pronunciamiento del presidente estadounidense Donald Trump hacia la OPEP, fue a través de su cuenta oficial en la red social Twitter <sup>18</sup>. Y no consistió, precisamente, en un mensaje cordial. El mandatario comenzó acusando a la organización, de elevar “artificialmente” los precios del petróleo luego de un año de un pacto que ha reducido los inventarios mundiales de crudo. Y cito: “Parece que la OPEP está en eso de nuevo. Con cantidades récord de petróleo por todas partes, incluidos cargueros a plena capacidad en el mar, ¡los precios del petróleo están artificialmente muy altos! ¡No es bueno y no será tolerado!” (Agencia Reuters, 2018)

Su tuit carecía de basamento, pues fue publicado poco después de que funcionarios del principal exportador de petróleo dentro de la organización, Arabia Saudita, expresaran que aún se encontraban lejos del objetivo de reducción de la sobreoferta mundial. En respuesta al comentario acusador y un tanto amenazador del presidente norteamericano, varios miembros del grupo, ratificaron que los precios del crudo no estaban inflados “artificialmente”. En conferencia del comité de monitorización del acuerdo entre la OPEP y otros productores, en Yeda, Arabia Saudita, delegados dijeron el porqué del alza de los precios del petróleo. Según explicaron, se debe a las tensiones políticas globales, como las sanciones a Venezuela, amenazas contra el acuerdo nuclear iraní, los ataques a Siria y las tensiones en Corea del Norte.

El secretario general de la OPEP, Mohammed Barkindo alegó, en respuesta al tuit de Trump, y cito: “No tenemos un objetivo de precio en la OPEP, y esto es compartido con los no-OPEP. El precio no es nuestro objetivo. Nuestro objetivo sigue siendo restaurar la estabilidad (...) sobre una base sostenible”. (Agencia Reuters, 2018)

El presidente norteamericano ha calificado a la organización como un monopolio. Le ha exigido, además, la reducción de los precios del petróleo, los cuales han logrado recuperarse luego del desplome que sufrieran en enero del 2016. Esta caída, estuvo

---

<sup>18</sup> Donald J. Trump (@realDonaldTrump) <http://google.com/cuenta-oficial-de-Donald-Trump-en-Twitter>

condicionada por un aumento desenfrenado de la oferta mundial. Estados Unidos había duplicado casi su producción y la industria del petróleo en Irak se recuperaba de la guerra contra el ISIS. Por su parte Irán, gracias al acuerdo nuclear, reingresaba a los mercados internacionales dejando atrás las sanciones económicas impuestas.

En el 2016 la OPEP puso en marcha un acuerdo para erradicar el excedente mundial de producción de petróleo, que llevó casi un año de discusión antes de su aprobación. La organización ha recortado su producción diaria mucho más que los 1,2 millones de barriles prometidos. (<http://www.energia16.com/author/energia16/>, 2018)

### *El caso de Venezuela*

Después de la llegada al gobierno de Hugo Chávez, Venezuela y Estados Unidos experimentaron un distanciamiento en sus relaciones. Las posiciones antimperialistas adoptadas, el apoyo a Cuba y los vínculos con Rusia, China e Irán han irritado históricamente a Washington. La relación entre la república bolivariana y el país norteamericano, incluyen importantes intercambios comerciales basados en el petróleo y, por lo tanto, se apoyan en intereses difíciles de cancelar.

El colapso actual de la industria petrolera en Venezuela está golpeando fuertemente a la industria internacional del crudo, y colocando la producción en los niveles más bajos alcanzados en décadas.

Luego de la llegada al gobierno de Hugo Chávez en 1999, Venezuela se fue tornando un problema para los Estados Unidos. Los profundos cambios desarrollados en el país suramericano, tanto en el plano social como económico, situaron a la nación en un lugar privilegiado a nivel mundial.

Con el objetivo de desacreditar al gobierno bolivariano y desestabilizar la sociedad venezolana, Estados Unidos ha impuesto una serie de sanciones económicas a la nación. Esta política se ha agudizado tras el fallecimiento del presidente Hugo Chávez y la llegada al poder de Donald Trump.

La petrolera venezolana PDVSA ha sido la empresa más afectada. Actualmente se encuentra en uno de los momentos más críticos a lo largo de su historia, pues experimenta un riguroso repliegue tanto en la producción de crudo como en las

finanzas. Como si no bastara, a consecuencia de las sanciones impuestas por Estados Unidos, la firma ha sido impedida de buscar auxilio o financiamiento en el exterior. La actual producción diaria de Venezuela de 1,5 millones de barriles, está 560 000 barriles por debajo que los producidos en 2016 (ASPECTOS GEOPOLITICOS OPEP Y NO OPEP, 2018), lo que evidencia el impacto de las arbitrarias y fuertes sanciones impuestas a la nación por los Estados Unidos. La producción pudiera caer aún hasta los 1,1 millones de barriles al día, lo que significaría una tensión enorme de los mercados petroleros, sobrepasando las aspiraciones de la OPEP y sus aliados. (ASPECTOS GEOPOLITICOS OPEP Y NO OPEP, 2018).

Teniendo en cuenta que PDVSA aporta alrededor del 97% de las divisas del país suramericano, (ASPECTOS GEOPOLITICOS OPEP Y NO OPEP, 2018) afectarla, equivaldría a perjudicar directamente la economía nacional. Esto es de sobra conocido por la administración de Donald Trump, por ello, continúa en su empeño de desestabilizar la revolución bolivariana. La firma de una Orden Ejecutiva para aplicar nuevas sanciones contra el régimen chavista, así lo confirma. Estas medidas, restringen la capacidad del gobierno bolivariano para liquidar saldos de cuentas por cobrar, relacionados con el petróleo. (<http://www.infobae.com/america/venezuela>, 2018)

### *Caso de Irán*

Desde los primeros momentos de su mandato, Donald Trump, fue un crítico severo del tratado que limitó las actividades nucleares iraníes a cambio de una reducción de las sanciones. Despidió a funcionarios que apoyaban dicho acuerdo, sustituyéndolos por otros de pensamientos más radicales. Es por ello que se avizoraba un 70% de posibilidades de que Estados Unidos abandonara el tratado nuclear iraní (ASPECTOS GEOPOLITICOS OPEP Y NO OPEP, 2018).

La salida unilateral de Estados Unidos del pacto, propició la reimposición de sanciones al país persa, que habían sido eximidas por el tratado. Además, afectó la producción de Irán que, gracias al pacto, no tuvo que ser reducida. Esta disminución, unida con el descenso de la producción venezolana, conduciría a un sobrecumplimiento de lo propuesto en 2016 por la OPEP.

### *Caso de Catar*

En el caso de Catar, la actitud de Estados Unidos ha sido un tanto diferente. Ya no se muestra como impostor directo de sanciones hacia el país árabe pero sus intereses se mantienen invariables.

Catar fue expulsado de la coalición militar de los países árabes que interviene en el conflicto de Yemen<sup>19</sup>. Esta separación, estuvo causada, según Arabia Saudita (quien lidera la coalición) por un supuesto apoyo de Catar al terrorismo. El país saudita y sus aliados, vinculan a Catar con organizaciones como Al Qaida y Estado Islámico.

Catar ha calificado la decisión como injustificada y sin fundamentos. (<http://www.laprensa.hn>, 2017)

Hasta el momento parece que todo lo relacionado con esta problemática ha quedado en el Medio Oriente. Sin embargo, Estados Unidos también ha tenido su parte en el conflicto.

Arabia Saudita, que cuenta con una de las más potentes Fuerzas Armadas de su área, es uno de los principales compradores de armas del mundo. “Casualmente” es también uno de los más cercanos aliados de Estados Unidos en la región.<sup>20</sup>

Dentro de la OPEP se definen dos tipos de países, “los halcones”<sup>21</sup> y los “palomas”<sup>22</sup>. (consúltese la página ) Estados Unidos siempre se ha inclinado por fomentar sus

---

<sup>19</sup> El conflicto yemení fue iniciado en 2015, por una coalición que lidera Arabia Saudita. Se inició con ataques contra los rebeldes hutíes, un grupo de milicias chiitas. La guerra en Yemen ha provocado 8 000 muertos y 45 000 heridos, según la Organización Mundial de la Salud (OMS). (<http://www.laprensa.hn>, 2017)

<sup>20</sup> Estos lazos entre Estados Unidos y Catar, datan del siglo XX. El asentamiento de empresas petroleras norteamericanas en el país árabe, le permitió a este último desarrollarse y suavizar las consecuencias de las crisis del petróleo. (<http://www.elnuevodia.com/opinion/columnas/trumpopepyarabiasaudita-columna-2312080>, 2017)

<sup>21</sup> Son aquellos países con una elevada población o sin otra fuente de riqueza como es el caso de Irán y Nigeria, o reservas de petróleo relativamente pequeñas como Libia y Argelia, cuyas políticas son de restricción en la producción y precios altos.

<sup>22</sup> países con elevadas reservas y poblaciones reducidas como Arabia Saudita y Kuwait y que abogan por precios más bajos para que no se acelere el cambio tecnológico de occidente hacia energías alternativas o proliferen nuevos yacimientos, motivos que pondrían en peligro su hegemonía energética.

vínculos económicos con los primeros. El caso de Catar y Arabia Saudita, lo confirma. (Bolsa, 2004)

Promoción de una política amenazante hacia los países miembros y sus aliados.

En relación con la decisión de la salida del acuerdo nuclear iraní y las nuevas sanciones impuestas a la nación persa, el presidente de los Estados Unidos ha sido bien directo. Cuando se le ha preguntado si sancionará a las compañías europeas que hicieren negocios con Irán, siempre ha respondido afirmativamente *“sí, por supuesto. Es lo que hemos estado haciendo, por supuesto.”* (<http://www.hispantv.com/category/ameica-del-norte/44>, 2018)

A la vez, el ministro iraní de petróleo, ha solicitado a sus compañeros de la OPEP, que “se abstengan de adoptar medidas unilaterales” que eleven la producción de petróleo, más allá de la acordada antes (1 millón de barriles adicionales al día). (<http://www.hispantv.com/category/ameica-del-norte/44>, 2018)

Para demostrar su carácter prepotente y amenazante, el Departamento de Estado norteamericano, “pidió” a los países importadores del petróleo iraní, fundamentalmente a China y La India, que dejaran de importar el crudo iraní, con ultimátum hasta noviembre de este año, de lo contrario se les aplicarían sanciones.

Estas medidas de la Casa Blanca están en consonancia con su salida unilateral del acuerdo nuclear iraní y con las amenazas de implantar un bloqueo económico al país persa.

### *Caso de Rusia*

Otro ejemplo claro que demuestra lo habitual que se han convertido las amenazas dentro de la política exterior estadounidense, es el caso de Rusia. El país euroasiático a pesar de ser uno de los grandes productores de crudo a nivel mundial, mantiene buenas relaciones con la OPEP. Incluso ha sufrido sanciones por continuar con las relaciones comerciales con miembros de la OPEP como Irán.

Luego del llamado-amenaza hecho por el gobierno de Donald Trump, a los países europeos para que eliminaran sus importaciones de crudo iraní, el Departamento del Tesoro de los estados Unidos aplicó sanciones contra estas naciones, por continuar

importando el petróleo persa. (<http://www.hispantv.com/category/ameica-del-norte/44>, 2018)

Rusia y China fueron los más perjudicados. Esta situación ha generado fuertes tensiones e inquietudes en los legisladores del país norteamericano y en organizaciones como la Unión Europea. (<http://www.elpais.com.uy/economia-y-mercado>, 2017)

Es válido destacar que las sanciones impuestas a Rusia repercuten también a nivel regional, pues van encaminadas contra cualquier compañía que favorezca el desarrollo, mantenimiento o modernización de los oleoductos para las exportaciones energéticas del país del Kremlin. Las ordenanzas norteamericanas suman puniciones a los sectores rusos de la energía, las finanzas, los ferrocarriles, la navegación, los metales y la minería.

### *El renacer de una ley*

La Ley Contra Cártels de Producción y Explotación<sup>23</sup> (NOPEC, por sus siglas en inglés) parece que resucita. Luego de más de un siglo de que fuera usada, los legisladores norteamericanos pretenden replicarla a la OPEP. (elEconomista.es, 2018)

De ser restablecida dicha ley, el gobierno estadounidense podría demandar a la OPEP por la manipulación del mercado de la energía. Incluso tendría la posibilidad de exigir miles de millones de dólares en reparaciones. (elEconomista.es, 2018)

En respuesta, representantes de la OPEP han asegurado que dicho proyecto de ley de Estados Unidos, constituye un chantaje al grupo. Alegan, además, que la ley antimonopolio, carece de sentido legal y que en la organización se luchará contra eso. (elEconomista.es, 2018)

Hasta el momento se puede deducir que el carácter amenazante ha caracterizado sobremanera a la política del actual gobierno estadounidense hacia la OPEP y sus aliados.

Reposicionamiento de los Estados Unidos como productor-exportador de petróleo.

---

<sup>23</sup> Esta ley propone someter al cártel(OPEP) a la ley antimonopolio Sherman, usada hace más de un siglo para fragmentar el imperio de John Rockefeller.

La producción de petróleo a través de métodos no convencionales, ha experimentado un aumento significativo en la extracción de crudo en los Estados Unidos. La obtención de petróleo de lutitas, mediante el método de fracking, ha contribuido al bombeo petrolífero de uno de los mayores consumidores mundiales de energía. Según datos publicados por la oficina de Información de Administración de Energía (EIA por sus siglas en inglés), estos hidrocarburos significaron alrededor del 90% del crecimiento económico desde el 2010-2017 y se prevé que el crecimiento alcance los 5,3 millones de barriles diarios (véase página ). (ASPECTOS GEOPOLITICOS OPEP Y NO OPEP, 2018)

El petróleo extraído de las lutitas afecta y entorpece las decisiones de la OPEP. A pesar de que la organización ha subvalorado las consecuencias y el reavivamiento de estos yacimientos no convencionales, todo revela que debe continuar significando la piedra angular para los países miembros de la OPEP y No OPEP, que luchan por repuntar y estabilizar los importes a través de la reducción de su producción. Expertos apuntan que la extracción y exportación de crudo obtenido por el método de fraccionamiento hidráulico, aumenta con el incremento en los precios.(ASPECTOS GEOPOLITICOS OPEP Y NO OPEP, 2018)

Es importante destacar que el método del “fracking” causa numerosas afectaciones al medio ambiente. Entre ellas, el riesgo de contaminación de acuíferos, la emisión de contaminantes que afectan la calidad del aire y la ocurrencia de sismos, inducidos por el propio método. A pesar de esto, el gobierno de Donald Trump ha dado al tema energético una gran importancia.

El creciente interés por ocupar un escaño en el mercado internacional de la producción y exportación de petróleo, ha llegado a reafirmar lo antes planteado. Esto significaría no solo, la pérdida (para la OPEP y los no-OPEP), del principal mercado importador de crudo a nivel mundial, sino la incorporación de una potencia económica a la competencia por la exportación del hidrocarburo.

## **CONCLUSIONES**

Los intereses económicos priman en el complejo entramado de relaciones entre los actores que conforman la OPEP y los Estados Unidos.

Las administraciones norteamericanas han seguido una misma línea en cuanto a sus vínculos con la organización que reúne a 14 de los mayores productores de petróleo del mundo.

El gobierno que preside actualmente Donald Trump no es la excepción. Desde sus primeros momentos de mandato, revolucionó el tema energético a nivel global. Su política exterior se ha basado, esencialmente, en la imposición de sanciones a los miembros de la OPEP y amenazas contra estos países y sus aliados. A esto se suma el marcado interés por reposicionarse el mercado internacional como productor y exportador de crudo.

El tema del petróleo se encuentra inmerso en una compleja situación. Existen países, tanto del Primer como del Tercer Mundo, compitiendo por la supremacía en el mercado mundial y cada vez son menos los entendimientos en materia de precios y producción entre ellos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

"Market indicators as at end". (september de 2016).

(1975). Obtenido de "Las Siete Hermanas: las grandes compañías petroleras y el mundo que cambiaron": <http://www.wikipedia.es>

(7 de agosto de 2017). Obtenido de <http://www.elpais.com.uy/economia-y-mercado>:  
<http://www.elpais.com.uy>

Abrahamian, E. (2008). History of Modern Iran. *Cambridge University Press*, págs. 160-1.

Another Crisis for the Shah. (1978). *Time*.

Bolsa, L. (15 de octubre de 2004). *El papel de a OPEP en nuestra economía*. Obtenido de <http://www.rankia.com>

DF, t. -s.-s. (30 de Noviembre de 2016). <https://www.telesurtv.net/seccion/news>.  
Obtenido de <https://www.telesurtv.net/index.html>:  
<https://www.telesurtv.net/index.html>

elEconomista.es. (19 de junio de 2018). Obtenido de <https://www.elEconomista.es>

Gamal, P. S. (20 de abril de 2018). *Agencia Reuters*. Obtenido de ¿Por qué la polémica entre Trump y la OPEP por el petróleo?: <http://elcomercio.pe/>

<http://www.energia16.com/author/energia16/>. (2018). Obtenido de Cifras de la OPEP muestran más del 90% de cumplimiento del recorte: <http://www.energia16.com>

<http://www.hispantv.com/category/ameica-del-norte/44>. (1 de julio de 2018). Obtenido de <http://www.hispantv.com>

<http://www.infobae.com/america/venezuela>. (2018). Obtenido de <http://www.infobae.com>

<http://www.laprensa.hn>. (5 de junio de 2017). Obtenido de La Prensa de Honduras: <http://www.laprensa.hn>

[http://www.opec.org/opec\\_web/en/about\\_us/24.htm](http://www.opec.org/opec_web/en/about_us/24.htm). (s.f.). Obtenido de Página Oficial de la OPEP: <http://www.opec.org>

Primer Autor, N., & Segundo Autor, N. (2020). Título del documento referido. *Publicación*.

Tobar, A. (2018). ASPECTOS GEOPOLITICOS OPEP Y NO OPEP. *ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE LOS HIDROCARBUROS Y REPERCUSIONES EN LA ECONOMÍA MUNDIAL Marzo y Abril, 2018 P , 19-62*.

## REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DE LAS DIRECCIONES MUNICIPALES DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL

ORGANIZATIONAL RESTRUCTURING OF THE MUNICIPAL LABOR AND SOCIAL SECURITY DIRECTIONS

Denise Hernández Delgado<sup>1</sup>

Francely Lamadrid Delgado<sup>2</sup>

José Knudsen González<sup>3</sup>

Lamay Rosa Montero Rojas<sup>4</sup>

*<sup>1</sup> Estudiante de 1er Año de Ingeniería Industrial. Universidad Central de Las Villas  
E-mail: dhdelgado@uclv.cu*

*<sup>2</sup> Estudiante de 1er Año de Ingeniería Industrial. Universidad Central de Las Villas  
E-mail: flamadrid@uclv.cu*

*<sup>3</sup> Universidad Central de Las Villas*

### RESUMEN

La administración pública representa un sistema de organizaciones del Estado encargadas de gestionar políticas gubernamentales y prestar servicios públicos a la sociedad. Un grupo de ellas, las Direcciones Municipales de Trabajo y Seguridad Social (DMTSS), tienen un fuerte impacto en la sociedad cubana actual y han sido objeto de análisis en la "Tarea Ordenamiento" y la venidera "Tarea Fortaleza". El presente trabajo tiene como objetivo general realizar una reestructuración organizacional a las DMTSS que conlleve a lograr la eficiencia de los procesos, con el fin de promover la alianza con el sector privado para el desarrollo sostenible. Para ello se emplearon diferentes métodos y técnicas ingenieriles, entre estas la encuesta, las entrevistas, el método general de solución de problemas y el enfoque en sistema. Como principal resultado se obtuvo, a partir de un análisis de las alternativas, una estructura organizacional que permitirá a las DMTSS y sus entidades claves optimizar los procesos que allí tienen

lugar, diferente a la actual y a la propuesta en la "Tarea Fortaleza". Contribuyendo al aumento de la eficiencia en la autorización y apertura del sector privado.

Palabras clave: estructura organizacional, autorización, apertura, administración pública, Tarea Fortaleza.

### **Abstract**

The public administration represents a system of State organizations in charge of managing government policies and providing public services to society. A group of them, the Municipal Labor and Social Security Directorates (DMTSS), have a strong impact on current Cuban society and have been the object of analysis in the "Ordinance Task" and the forthcoming "Strength Task". The general objective of this work is to carry out an organizational restructuring of the DMTSS that leads to achieving the efficiency of the processes, in order to promote the alliance with the private sector for sustainable development. For this, different engineering methods and techniques were used, including the survey, interviews, the general method of problem solving and the system approach. The main result was obtained, from an analysis of the alternatives, an organizational structure that will allow the DMTSS and its key entities to optimize the processes that take place there, different from the current one and the one proposed in the "Strength Task". Contributing to increasing efficiency in the authorization and opening of the private sector.

Keywords: organizational structure, authorization, opening, public administration, Strength Task.

### **INTRODUCCIÓN**

La administración pública representa un sistema de organizaciones del Estado encargado de gestionar políticas gubernamentales y prestar servicios públicos a la sociedad, con el propósito de generar niveles crecientes de desarrollo económico y social, que acarreen en la elevación de la calidad de vida del pueblo, consolidación de la soberanía nacional y la gobernabilidad, asegurando eficacia en el cumplimiento de los objetivos, eficiencia en el empleo de recursos, equidad y justicia social en los enfoques, así como honestidad, transparencia y responsabilidad en el accionar de sus directivos (Autores., 2015). Uno de los temas abordados durante el 8vo Congreso del

PCC fueron las medidas tomadas a partir de la Tarea Ordenamiento, en la cual cobra fuerza la necesidad de una apertura a las formas de trabajo no estatal, para la cual las DMTSS, que constituyen las instalaciones básicas de atención al sector antes mencionado, no cuentan con una estructura que pueda suplir las necesidades de los solicitantes. Los mismos se encuentran inmersos en un amplio y trabajoso burocratismo para la solicitud de dicha actividad. Este largo y tedioso proceso entorpece un posible crecimiento en el número de solicitudes por lo que resulta evidente la necesidad de la reestructuración de las DMTSS y el trabajo conjunto con otras entidades para la prestación de un servicio más eficaz, eficiente y efectivo. A partir de esto se propuso una nueva estructura que está concebida dentro de la "Tarea Fortaleza". Teniendo en cuenta la situación planteada anteriormente el objetivo general que se persigue es: Realizar una reestructuración organizacional a las DMTSS que traiga eficiencia en los procesos con el fin de promover *la alianza con el sector privado para el desarrollo sostenible*. Para dar cumplimiento al objetivo general se proponen los objetivos específicos siguientes:

1. Identificar las deficiencias de la estructura organizacional actual en las DMTSS.
2. Valorar la solución propuesta en la "Tarea Fortaleza" a los problemas estructurales de las DMTSS.
3. Proponer una estructura organizacional que contribuya a mejorar la atención al cliente teniendo en cuenta los modelos cubanos para la organización de las empresas como sistema y analizando las posiciones individuales.

De aprobarse la propuesta que se realiza, se simplificarían los procesos dentro de las DMTSS, lo cual contribuiría a mejorar la atención al cliente y agilizar la prestación de servicios, enfatizando en el proceso de solicitud del TPCP. El trabajo que a continuación se desarrolla pretende proponer alternativas desde la clara consciencia de la totalidad como aproximación científica aspirada.

## 1. Consideraciones teóricas

### 1.1 Administración pública, Lineamientos del 8vo Congreso del PCC, Sector Privado.

La Economía se ha convertido en el tema central de discusión en la Cuba del 2021. La dirección del PCC ha impulsado el debate masivo al sostener la necesidad de “actualizar el modelo económico cubano”, haciéndolo funcional a las exigencias actuales del desarrollo económico y social a través de la alternativa socialista. Académicos y especialistas de las más diversas áreas se incorporan al complejo ejercicio de moldear una propuesta que avance en el azaroso trayecto de una edificación socialista desde bases subdesarrolladas. El examen de las principales transformaciones en marcha, así como al análisis de algunas de sus limitaciones y retos es una de las directrices que se pretende abordar. Pretender transformaciones en el modelo cubano sin el esclarecimiento de los límites sistémicos puede destapar un proceso de transición irreversible que comprometa la construcción socialista. Persisten efectos negativos asociados al exceso de burocracia, deficiente control de los recursos, causa y condición por excelencia del dañino fenómeno de la corrupción y otras ilegalidades que limitan el incremento de la productividad y la eficiencia. No han dejado de estar presentes problemas estructurales del modelo económico que no proporciona suficientes incentivos para el trabajo y la innovación. Para transformar de manera irreversible este escenario, se impone imprimir mayor dinamismo al proceso de actualización del modelo económico y social, de modo que se propicie una adecuada combinación del carácter centralizado de la planificación, con la autonomía y descentralización necesarias en las instancias intermedias y de base del sistema empresarial y de los gobiernos locales. Igualmente se requiere consolidar el proceso inversionista, sobre la base de su integralidad, sin espacio para las chapucerías y la improvisación, potenciar la productividad y la eficiencia en el desempeño del sector estatal de la economía en las esferas que determinan el desarrollo del país, al tiempo que se flexibilizan e institucionalizan las formas de gestión no estatales (2021). En la nueva propuesta a los lineamientos del PCC, se proponen 201 lineamientos que priorizan:

1. Fortalecer la gestión de los actores económicos, en especial la empresa estatal socialista como sujeto principal de la economía.
2. Consolidar la implantación de la Tarea Ordenamiento con los ajustes requeridos, en interés de alcanzar su objetivo estratégico, una mayor utilización de los instrumentos

financieros en la conducción de la economía y avanzar en el logro de los equilibrios macro-económicos fundamentales.

3. Continuar el desarrollo de la justicia social en las nuevas condiciones; lograr mejoras en el consumo y el nivel de vida de la población e implementar nuevos programas y servicios sociales dirigidos a las personas y núcleos familiares vulnerables, así como una relación adecuada entre los ingresos personales y los precios de los productos y servicios. (Resolución del 8vo Congreso del PCC sobre el estado de implementación de los lineamientos y su actualización para el período 2021-2026.)

### 1.2 Estructura Organizacional

Los aspectos estructurales conforman un grupo de palancas a dinamizar en pos de superar deformaciones o desbalances ubicados en un plano de mayor esencialidad. Según (Strategor, 1988) la estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación de cada unidad. Por otro lado se puede encontrar la definición de Henry Mintzberg (Mintzberg H. , 2000) que dice que la estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. Según Delgado y Ventura (Ventura, 2005) la estructura organizacional de la empresa está formada por el conjunto de elementos (cargos y responsabilidades) que la integran, las funciones que tienen asignadas cada uno de los cargos y las relaciones jerárquicas y funcionales existentes entre los distintos elementos o cargos. Para (Mintzberg H. , 1985) existen diferentes parámetros de diseño (ver anexo 1).

Según (Mintzberg H. , 1985) las partes fundamentales de una organización son: núcleo de operaciones (conformado por los empleados operarios que realizan funciones básicas de compra, producción, ventas, entre otras), ápice estratégico (son los altos directivos, ocupan los cargos de mayor jerarquía, y supervisan todo el sistema, son responsables de hacer realidad la misión, visión y diseño del plan estratégico), línea media (profesionales responsables de las áreas funcionales y departamentos, divisiones y procesos), tecno-estructura (son analistas responsables del estudio, planeación y control en la organización, normalizan las actividades de la empresa) y

staff de apoyo (son unidades especializadas que se encargan de asesorar en temas específicos, asesor fiscal, de finanzas, o cualquier profesional que asesora al gerente en procesos y toma de decisiones).

Existen diferentes tipos de estructura organizacional, los cuales dependiendo de las características de la empresa permitirán guiar al empresario hacia la elaboración del diseño organizativo que mejor se ajuste a sus necesidades y relaciones empresariales, involucrando a los directivos quienes se basan en los objetivos, misión y visión de la empresa (Ventura, 2005).

Según (Nadler, 1999) en el diseño de la organización se debe tener una perspectiva equilibrada, reconociendo las necesidades técnicas, la dinámica humana y las demandas estratégicas de un diseño exitoso. Los tipos de estructura organizativa sobre los cuales se basan los diseños organizativos de las empresas son (Bogotá Emrende., marzo de 2010) (Mintzberg H. , 2000): Modelo Lineal, Modelo Divisional, Adhocracia.

## 2. Discusión. Aplicación del Método General de Solución de Problemas

Para realizar el análisis de la situación actual de las DMTSS desde el punto de vista estructural y con un enfoque global se hizo uso del Método General de Solución de Problemas el cual permitió analizar el procedimiento actual y a partir de ahí conformar la propuesta que se presenta.

### 2.1 Definición del Problema

Una de las medidas tomadas a partir de la Tarea Ordenamiento, en la cual cobra fuerza la necesidad de una apertura a las formas de trabajo no estatal, para la cual las DMTSS no cuentan con una estructura que pueda suplir las necesidades de los solicitantes. Los mismos se encuentran inmersos en un excesivo burocratismo para la solicitud de dicha actividad. Este largo y tedioso proceso entorpece un posible crecimiento en el número de solicitudes.

### 2.2 Análisis del problema

En las DMTSS existe una estructura aprobada, la cual se muestra en el anexo 2. La organización está estructurada para captar y dirigir sistemas de flujos y definir interrelaciones con las partes. En la base se encuentra el núcleo operativo que

comprende a los trabajadores sociales y técnicos de trabajo y seguridad social, los cuales se relacionan generalmente a través del ajuste mutuo. Uno de los problemas detectados es que están desequilibradas las fuerzas pues en subdirecciones como TPCP el trabajo es constante y la fuerza laboral limitada y en empleo por ejemplo hay técnicos, como los encargados de la atención a la población, que tienen más trabajo que otros, por ejemplo, aquellos que realizan la conciliación con las empresas. Estos técnicos tienen diferentes tareas que están relacionadas y agrupadas en subdirecciones; los especialistas y subdirectores constituyen la línea media que comprenden el conjunto de decisiones técnicas y la supervisión directa. El nivel de capacitación y adoctrinamiento varía de una subdirección a otra, por ejemplo: en la subdirección de Prevención Asistencia y Trabajo Social (PATS) a pesar de necesitar trabajadores sociales, no todos son graduados de las escuelas determinadas para ello y los actores de línea media varían en cuanto a su formación profesional, algunos llegando solo a tener 12mo grado. En el resto de las subdirecciones generalmente los trabajadores tienen 12mo grado o nivel superior que no corresponde al contenido de trabajo, mas no reciben una capacitación ni adoctrinamiento como condición para laborar. A medida que desciende la cadena de autoridad las tareas se vuelven más detalladas y específicas, menos abstractas, más centradas en la corriente de trabajo de la misma. Las formas de coordinación varían según las decisiones de cada subdirector y especialista en el área que atienden predominando el ajuste mutuo y supervisión directa. Para las posiciones individuales predominan por especialización de la tarea, la especialización horizontal; por formalización del comportamiento, un comportamiento regulado, aunque con amplias brechas de capacitación y sobre todo adoctrinamiento. Para concluir solo los especialistas y subdirectores muestran ampliación vertical de las tareas. En estas instituciones se debe hablar de trabajo estandarizado, pues el contenido de trabajo está programado a través de normas predeterminadas y el resultado del servicio está especificado, el problema entra cuando existe falta de especificación del trabajo, base para la especialización horizontal. Por otra parte desde la cumbre estratégica según el organigrama que presenta la institución se encuentra los Órganos de Justicia Laboral (OJL) los cuales realmente funcionan como departamento, pues la misma se encarga de asegurar que la organización cumpla su misión de

manera efectiva y se satisfaga las necesidades de aquellos que lo controlan o tienen poder sobre la organización, a lo que este actor solo responde a una parte de la misión, como lo hacen el resto de subdirecciones y satisface, solo una línea del conjunto a los superiores, por lo tanto no debe formar parte de la cumbre estratégica. La cumbre estratégica ejerce un trabajo de coordinación de supervisión directa a los subordinados con un mínimo de repetición y estandarización y ciclos largos de toma de decisiones. Este parte de la organización funciona como línea media entre las relaciones fronterizas y la organización. La tecnoestructura está comprendida dentro de algunas partes de la institución como son la asesora de cuadros, el departamento de recursos humanos, el personal o "staff" de apoyo son unidades especializadas que proporcionan diversos servicios a toda la organización desde el ápice hasta el núcleo. Como en el caso de la tecnoestructura están fuera de la corriente operacional del trabajo. Ejemplos de staff de apoyo son los departamentos de economía y contabilidad, seguridad y protección, seguridad informática, servicio interno, asesor jurídico. La verdadera estructura de la entidad no está reflejada en el organigrama o no está definida con claridad. Otro problema diagnosticado resulta la "doble subordinación" pues estas entidades se subordinan a La Asamblea Municipal del Poder Popular (AMPP) y metodológicamente a la Dirección Provincial de Trabajo lo cual trae consigo diferentes orientaciones dirigidas a un mismo actuar, diferentes puntos de vista en orientaciones metodológicas y líneas de actuación que ubican al personal en una situación tensa. Diferentes orientaciones y exigencias para un mismo fin, gran cúmulo de informaciones para entregar en muchas ocasiones dobles (Jiménez, 2021). La existencia de un centro de deambulantes que conspira en contra del contenido general de la instalación. El modelo estructural es un modelo lineal: basado en la jerarquía y la autoridad, con unidad de mando; la dirección se encuentra en la cúspide, los mandos medios se desprenden de ella y los trabajadores están en la base, la información fluye de forma descendente y su desventaja radica en el exceso de control y deficiente respuesta a los cambios, el principal mecanismo de coordinación es la normalización de los procesos de trabajo, los principales parámetros de diseño son la formalización del comportamiento y la especialización horizontal y vertical. Para la detección y análisis de las causas antes mencionadas se hizo uso del diagrama Causa-Efecto (ver anexo 3).

## 2.3 Búsqueda de soluciones

### 2.3.1 Estructura que se propone con la "Tarea Fortaleza" (ORT, 2021)

Analizando la estructura existente y la nueva estructura que se propone se puede identificar la desaparición del Centro de Clasificación de Deambulantes y se propone que pase a formar parte directamente a Salud Pública. Luego se puede ver la supresión de las subdirecciones y el establecimiento de departamentos, así como el establecimiento de una oficina de trámites, mejor conocida Ventanilla Única (Perdomo, 2021). La AMPP asume el departamento de Economía y Recursos Humanos lo que trae consigo la desaparición de la Subdirección Administrativa la cual agrupaba además Servicio Interno y Mantenimiento y Reparaciones y Seguridad y Protección, acciones que ahora se centralizarán a la cumbre estratégica y se tendrá por línea media un jefe de servicio interno y un jefe de seguridad y protección, los cuales ya existían. Estas acciones terminan centralizando la gestión, decisión y trabajo hacia el gobierno local creando mayor dependencia del mismo. Se establece además un subdirector dentro de la cumbre estratégica. Observar que la cantidad de subordinados se divide en 5, contando solamente a los jefes de departamento, pues existen más actores dentro de la línea media como son especialistas y jefes de unidad de trabajo social, factores a tener en cuenta para el límite de control que es uno de los principios de la dirección. Continúan representándose a los Órganos de Justicia Laboral como cumbre estratégica y se mantiene la doble subordinación. Se ha incorporado un Departamento de Seguridad Social donde se anexará la actual oficina encargada de esta función conocida por INASS, Instituto Nacional de Seguridad Social.

### 2.3.2 Estructura que se propone

Se ha realizado un Brainstorming con la finalidad de generar soluciones más prácticas, creativas y variadas. Este proceso constó de 2 fases principales. Primero la Planificación: selección del coordinador, definición del tema, preparación de la sesión. Posteriormente: sesión de tormenta de ideas realizando una introducción a la sección, luego la preparación de la atmósfera adecuada, luego el desarrollo de la tormenta de ideas y tratamiento de las mismas. Para el diseño de la estructura que se propone se realiza un bosquejo de todas las tareas que se deben ejecutar, llevándolo de

necesidades generales a tareas específicas. Se combinan estas tareas según el grado de especialización deseada y luego cuando formalizada debe ser cada una, así como el tipo de adoctrinamiento y capacitación que debe requerir. Se construye la superestructura y luego se analizan las tareas específicas de cada una. Se tuvieron en cuenta diferentes parámetros de diseño relacionados al Diseño de posiciones (especialización de la tarea, formalización del comportamiento, capacitación y adoctrinamiento), Diseño de superestructura (agrupamiento de unidad, dimensión de unidad) incluyendo diferentes conceptos como son: división básica del trabajo, estandarización de contenido de trabajo, sistemas de autoridad formal, supervisión directa. El modelo que se propone es la estructura divisional. Existirá staff de asesoramiento a la alta dirección y una pequeña tecnoestructura. En este modelo debe existir un equilibrio de poderes y un vínculo entre las divisiones que reciben una descentralización vertical paralela, los analistas de la tecnoestructura, asesores del grupo de apoyo o staff, con descentralización horizontal selectiva y la unidad central que retiene la dirección estratégica, y las funciones que se estiman que se pueden ejercer mejor de manera centralizada. La especialización dependerá de las decisiones de carácter estratégico. La formalización del comportamiento será elevada y se realiza por reglas. La descentralización es especialmente vertical con parte de horizontal selectiva. Esto implica que las unidades van a funcionar de manera autónoma y se controlará su resultado. La agrupación en unidades se hará según diferentes criterios siendo los más frecuentes los de tipo de servicio o trámite. El staff de asesoramiento es muy importante para el ápice estratégico. Estará comprendido por Servicio Interno, Seguridad y Protección, Economía y Contabilidad. La tecnoestructura será pequeña y se encargará de la selección del personal, o sea, estará comprendida fundamentalmente por el área de Recursos Humanos. El control de la alta dirección sobre las unidades es abarcador por lo que se puede afirmar que existirán pocos niveles jerárquicos y la estructura será aplanada. Se tienen sistemas de planificación y control integrados y se recurre a la dirección por objetivos. El uso de mecanismos de enlace es relativamente importante. El nuevo organigrama se muestra en el anexo 4. La cumbre estratégica está compuesta por el director que controlará los resultados y mediará entre las relaciones fronterizas y la organización entre otras funciones

específicas como controlar el desempeño, asignar recursos, emitir órdenes de trabajo, autorizar decisiones importantes como las prestaciones monetarias excepcionales y las actividades que necesitaban con anterioridad el autorizo del grupo multidisciplinario de la AMPP, diseña y nombra al personal indispensable como los cuadros y funcionarios, motiva al colectivo, concilia con el especialista de atención a la población que radicará en la oficina de trámites. Ejerce supervisión directa y ajuste mutuo con el departamento de planificación y control. La línea media se compondrá por los subdirectores y especialistas principales de cada área. Los subdirectores ejercen supervisión directa y especialización verticalmente ampliada de la tarea. Los especialistas ejercen especialización vertical y coordinación por ajuste mutuo y supervisión directa, según corresponda la tarea, por capacitación y adoctrinamiento se tendrá en cuenta la necesidad de la capacitación en cuanto a dirección y además que posea nivel superior, tendrá que recibir un adoctrinamiento con respecto a los manuales y gacetas. El núcleo operativo tendrá una especialización horizontal de la tarea y a entendimiento del especialista o subdirector una ampliación horizontal de la tarea y por formalización del comportamiento varía según la actividad en posición, corriente de trabajo y reglas, pero predominará el comportamiento regulado (las organizaciones del gobierno son particularmente sensibles a las acusaciones de favoritismo por eso deben / tienden a proliferar reglas y especificaciones). Se debe tener en cuenta que la ampliación de la tarea depende de la tarea en cuestión. Para el nuevo departamento se tendrá en cuenta la ubicación del asesor jurídico, asesor de planificación (con la función de diseñar la planificación del trabajo de la entidad, los actores de línea media, director, deberá ser graduado de nivel superior), asesor de cuadros, auditor interno (será el encargado de controlar y velar por la calidad, estandarización, legalidad, rentabilidad y eficiencia de los servicios, se subordina directamente al director y resulta su más útil herramienta de control, debe ser graduado de ingeniería industrial). En el caso de la oficina de trámites será la encargada de atender directamente la solicitud de los diferentes trámites y servicios que se oferta, además de la atención a la población. La compondrá un especialista de atención a la población, quien coordinará el trabajo de la oficina y recogerá las insatisfacciones de la misma, además de un técnico encargado de recepcionar lo correspondiente a cada subdirección y un técnico de atención a la

población. Con respecto a las relaciones fronterizas se mantiene la doble subordinación, con respecto a las informaciones y orientaciones provendrán del Gobierno local y la instancia homóloga provincial será solo una guía metodológica y un apoyo en los casos que requiera ayuda externa. Cuando la instancia provincial necesite ciertas informaciones u orientaciones lo coordinará con el Gobierno local para lograr unidad en estos aspectos, para luego orientar una sola línea de trabajo.

#### **2.4 Evaluación de las alternativas. Enfoque en Sistema**

Para realizar la evaluación de las soluciones que se presentan se realizará un enfoque en sistema como método para solucionar problemas para el diseño y estructuración de fenómenos y procesos. Este método se puede aplicar en las áreas de toma de decisiones y estrategia organizacional. El enfoque en sistema propone un análisis profundo de la dicotomía Estructura-Sistema al introducir la idea de que todo sistema representa una entidad observable que emerge de una determinada estructura. De esta manera, los sistemas se originan a partir de sus propias estructuras (Parsons, 1971) por lo que se ha tenido en cuenta para la evaluación de alternativas.

##### **1ª. Etapa.** Determinación de la situación problemática

Se tienen procesos lentos y excesos de burocratismos, marcados por una profunda centralización de las decisiones, lo que provoca insatisfacción en la población. Los principales y más requeridos servicios brindados por las DMTSS van dirigidos a la Asistencia Social y los servicios para los TPCP acorde a los objetivos de desarrollo económico y social del país y las políticas aprobadas. Al cierre de marzo de 2021 el número de asistenciados alcanzaba los 89279 (INASS, 2021), mientras que los TPCP se mantuvieron al cierre del 2020 en el orden de los 618 000 (MTSS, 2020).

**2ª. Etapa.** Determinar la cualidad resultante del sistema; lo que, al lograrse, elimina la situación problemática.

En los gráficos de pastel que se muestran en el anexo 5 se evidencia la distribución del volumen aproximado de clientes de las DMTSS de Cuba durante el presente año acorde a los servicios que solicitan. Se ha demostrado que los TPCP representan el 72% de la población que se atiende a través de las DMTSS, por lo que crear un estado de satisfacción en este sector daría cumplimiento a un alto por ciento del objeto social

de dichas instituciones, además de incrementar el vínculo del sector estatal con el no estatal, creando una alianza necesaria para el desarrollo local sostenible. Basándose en la importancia del TPCP en el contexto actual y todo lo que ello implica se ha aplicado una encuesta a un grupo de cuentapropistas con el fin de conocer su estado de satisfacción en relación a los servicios prestados por las DMTSS al sector (ver anexo 6). Los resultados muestran un bajo nivel de satisfacción del cliente (NSC) lo que a su vez implica un índice de satisfacción del cliente (ISC) con un pésimo comportamiento lo cual se muestra en la figura 1.



Figura 1 Gráfico ISC por preguntas. Fuente: Elaboración propia

Como puede apreciarse los aspectos con peores resultados están dados en las tramitaciones para la solicitud del TPCP, la atención a quejas y reclamaciones y los procedimientos de trabajo en la entidad. Basándose en la cantidad de incidencias negativas por temáticas se construyó un diagrama de Pareto (ver Anexo 7), técnica empleada para determinar de un conjunto los elementos principales o prioritarios.

**3ª. Etapa.** Selección de las funciones en que manifiesta el sistema para lograr el objetivo o la calidad resultante. Se determina el funcionamiento interno del sistema (su estructura).

Según la direccionalidad expresada en los Lineamientos de Política Económica y Social del Partido (2021) y la Revolución el proceso de transformaciones que debe asumir la administración pública cubana debe comprender que la esencia del gobierno consiste en generar el pensamiento, la filosofía que dirige, delegando en el sistema empresarial

la ejecución de la política. Centralizar políticas descentralizando decisiones en organizaciones ejecutoras para lograr los propósitos del Estado constituye una alternativa crucial para enfrentar las secuelas de excesiva estructuración, dilación de decisiones, ausencia de delegación y, en consecuencia, dificultades en la preparación de reservas para asumir responsabilidades de mayor envergadura. Los reclamos de eficiencia en los recursos del presupuesto pasan por un proceso clave: aligerar la carga del Estado. Este proceso atañe directamente a la administración pública, que está obligada a repensar su funcionamiento en aras de reducir su alcance, sobre todo en determinados servicios que actualmente presta. Este reto debe enfrentarse con propuestas innovadoras y racionalizadoras por parte de la administración pública cubana (Autores., 2015, págs. 15-16). Esto fue comentado en el Informe Central del 8vo Congreso del Partido (2021), donde se plantea:

*Se impone imprimir mayor dinamismo al proceso de actualización del modelo económico y social, de modo que se propicie una adecuada combinación del carácter centralizado de la planificación con la autonomía y descentralización necesarias en las instancias intermedias y de base del sistema empresarial y de los gobiernos locales.*

La estructura que se propone responde de forma satisfactoria a los aspectos antes planteados. Cumple con la descentralización de las decisiones y los recursos al mantener la Subdirección Administrativa, principalmente los elementos de tecnoestructura como selección del personal en el Departamento de Recursos Humanos y el apoyo o staff por Economía y Contabilidad creando una mayor independencia en la economía y el comercio y gestión de la empresa, actores que con la Tarea Fortaleza quedaban centralizados en el gobierno impidiendo la autogestión de la entidad. El modelo organizacional que se propone descentraliza las decisiones de forma limitada dejando las más importantes en el ápice estratégico dependiendo de la tarea en cuestión. Se ha demostrado en la segunda etapa del enfoque en sistema que el sector con mayor importancia por cantidad de personas que atiende y su papel estratégico en la economía nacional es el de TPCP. Para un mejor análisis se establecerá la relación entre el proceso de solicitud del TPCP a partir de la estructura que se propone y la actual dentro de las DMTSS. Para ello se establecieron

comparaciones mediante Diagramas de Flujo de Procesos OTIDA que se encuentran en el anexo 8.

Para la descripción de los tiempos del proceso actual se utilizará como ejemplo la solicitud de una actividad de “Cuidador de Niños” en la cual Salud Pública figura como único organismo rector. Primeramente, el solicitante debe dirigirse al policlínico al cual pertenece, donde solicita la inspección del local por el Departamento de Higiene y Epidemiología. Luego de que este le otorgue la aprobación teniendo un plazo de 7 días hábiles, se dirige a la DMTSS la cual cuenta con 30 días hábiles para los trámites que le conciernen. Estos días se distribuyen en 15 días hábiles para el montaje del expediente y las verificaciones de la legalidad del proceso. De 5 a 10 días hábiles para que se apruebe por el grupo multidisciplinario. De 5 a 10 días hábiles para la aprobación por el director de la entidad. Una vez que la persona tiene la autorización de la DMTSS se debe dirigir a la ONAT para inscribirse en el registro de contribuyentes y sacar el vector fiscal para lo cual la entidad cuenta con un total de 15 días hábiles. De forma general se requieren un total de 52 días hábiles (2021). En el proceso propuesto para ese mismo ejemplo el solicitante se debe acercar a la oficina de trámites de la DMTSS y solicitar la actividad, para lo cual facilitaría los documentos pertinentes. Una vez captada la información se enviaría al organismo rector correspondiente en un plazo de 3 días hábiles. Para la revisión del proyecto las organizaciones rectoras tendrán un total de 10 días hábiles. Para la confección del expediente 2 días hábiles. Las actividades que anteriormente requerían la consulta con el grupo multidisciplinario del Gobierno local, serían aprobadas por el director de la entidad, las que no, por el subdirector, en un plazo de 5 días. Para la emisión del certificado contarán con un plazo de 2 días; respecto a la inscripción en el registro de contribuyentes 3 días. Posteriormente se procede a la entrega de la documentación por la oficina de trámites. De forma general se requieren un total de 25 días hábiles. Aclarada dicha cuestión se procede al cálculo de indicadores (ver anexo 9). Una vez realizados estos análisis, teniendo un enfoque en sistema y tomando en consideración los distintos factores actuantes, se puede decir que la estructura propuesta reduce el tiempo de espera del cliente, constituyendo una mejora para la organización de las DMTSS. Además de la

eficiencia y eficacia que se alcanzan en las actividades con la nueva propuesta se logra una disminución del tiempo de servicio en 648 en horas.

## 2.5 Observaciones generales para la implementación de la propuesta

Para lograr la materialización de la estrategia que se propone, resulta imprescindible una actualización de los insumos necesarios para el funcionamiento de las DMTSS. Realizar una inversión en los locales con vistas a una renovación y remodelación de los mismos teniendo en cuenta los principios de la ergonomía para un diseño apropiado y sobre todo funcional buscando que los diseños de las áreas de trabajo se adapten a las características fisiológicas, anatómicas y psicológicas del trabajador, así como sus capacidades. Esto permitiría la mejora del ambiente laboral y el estado anímico del colectivo, contribuiría al óptimo aprovechamiento de la jornada laboral (Chaudary, Rangnekar, & Barua, 2014). Es necesario sumar a las DMTSS al proceso de informatización para que pueda adaptarse a las instancias actuales. Por tanto, debe garantizarse la existencia de equipos de cómputo e impresoras en buen estado técnico, además de suficiente material de oficina. Se debe promover la digitalización de la documentación correspondiente a trámites, solicitudes y quejas de la población para mejorar la atención al cliente. La propia informatización daría lugar a una significativa mejora en el desarrollo, no solo de los procesos internos, sino también de aquellos que tienen lugar en conjunto con otras instituciones, entre ellas la Oficina Nacional Administración Tributaria. Se facilitaría la comunicación interinstitucional, la coordinación de las actividades conjuntas y se agilizarían los distintos trámites. En cuanto al personal, debido a la reducción de plantilla que se propone en los objetivos del perfeccionamiento empresarial en Cuba (Autores., 2015), se requiere que estén calificados para la actividad que realicen. La mayor parte del colectivo, acorde a la función que desempeñe cada cual, debe poseer un nivel escolar medio superior o, en caso de que su puesto lo requiera, nivel universitario. Es esencial que el título que posea el trabajador se corresponda con su puesto de trabajo. Toda persona, aunque tenga un nivel superior y existan plazas disponibles, no podrá constituirse como plantilla de la entidad ya que se exigiría como condición adicional una adecuada capacitación y adoctrinamiento. Es por ello que se hace necesario fomentar el trabajo del Ingeniero Industrial \* principalmente en las áreas de regulación y control de la entidad dada su

preparación en el marco de la dirección empresarial y el trabajo en grupos de trabajo interdisciplinarios. De esta manera se aprovecharía de forma óptima todo su potencial en pos de mejorar la calidad, eficiencia y eficacia de los servicios prestados. Por otra parte, se encuentra la situación existente en el ámbito logístico\*. Un aspecto que muestra problemas es que una vez que la institución está lista para realizar la compra de los bienes materiales los suministradores no cuentan con estos recursos y no existen otras salidas legales. La problemática presente en el desempeño socio-económico cubano, refleja deficiencias de cara a los clientes y consumidores finales. En estas entidades por tanto existe una situación de falta de oportunidad de suministros para completar los servicios. Los profesionales que a su cargo llevan las acciones operativas de coordinación y planificación no tienen las capacidades de actuación referidas a la gestión logística, lo cual hace que este tipo de gestión tenga un componente empírico intuitivo que deriva en la solución de situaciones sin emplear técnicas de gestión especializadas y ya generalizadas en el mundo empresarial moderno. Esto demuestra la necesidad de fortalecer el sistema de formación y capacitación en el área de la logística como vía de solución a problemas operativos y tácticos del lugar y motor para el desarrollo estratégico del servicio o de otra forma realizar una mejor y más cautelosa selección del personal (2009). Se propone la contratación de TPCP como suministradores de materiales que no puedan ser abastecidos en tiempo y forma por las entidades estatales a las que tradicionalmente se acude (Gonzalez, 2021). De esta forma pudiesen evitarse atrasos en las prestaciones ofrecidas a los asistenciados (2018), dándole valor real de uso a las palabras del 8vo Congreso que expresa la necesidad de apertura para esta modalidad. Implementando la estructura propuesta las DMTSS debe hacer uso de la tercerización para el mantenimiento, reparaciones y renovaciones permitiendo ahorrar tiempo y enfocar sus recursos a factores de mayor importancia para funciones principales de su entidad. Constituyen ventajas la reducción general de costos (de los valores de mantenimiento y conservación), profesionalización de los procesos, estructura administrativa simplificada, sin cargos de salarios o impuestos, posibilidad de rescisión de contrato conforme a contrato, control de la actividad tercerizada por cuenta de la propia empresa o brigada contratada (Schneider, 2004). Algunos de los planteamientos anteriores se

consideran y aplican acorde a la estrategia económico-social aprobada para el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Dicha estrategia aboga por la informatización de los procesos, entre otros aspectos, para lograr satisfacer las demandas de los clientes (MTSS, 2021).

### 3. Análisis general

Con los análisis hechos se puede afirmar que la estructura organizacional propuesta provee de un mejor funcionamiento interno a las DMTSS logrando la optimización de los procesos que allí dan lugar. Dentro de los procesos que se optimizan está como elemento más importante, debido a la densidad de población que atiende y su impacto económico, el proceso que comprende la solicitud del ejercicio de TPCP. Esto acarreará una mayor satisfacción del cliente, un mayor vínculo entre las entidades gubernamentales y por ende de la administración pública con el sector privado. Finalmente, como consecuencia de una mayor presencia de formas no estatales y dadas las condiciones de partida, se puede esperar, por un lado, un mayor aprovechamiento de capacidades productivas, un mejor contexto para la generación de iniciativas y por tanto un mayor crecimiento económico en condiciones de mayor eficiencia; mientras por otro, se produciría un avance relativo de una clase social de naturaleza antisistémica y se incrementan las relaciones de intercambio mercantil marcadas por el interés material, lo cual tiende a impactar negativamente sobre las relaciones socialistas de reproducción, incluso aunque no la comprometa en lo inmediato.

## CONCLUSIONES

1. Las principales deficiencias en las DMTSS a nivel estructural están dadas por desequilibrios en las fuerzas de trabajo en las diferentes subdirecciones, la contratación de personas que no responden al nivel de adoctrinamiento y capacitación que requiere el puesto de trabajo, deficiente capacitación y adoctrinamiento para los trabajadores, predominio como formas de coordinación del trabajo el ajuste mutuo, existen falta de especificación del trabajo, incorrecta representación de los niveles jerárquicos en el organigrama, existe una doble

subordinación que entorpece los procesos y como deficiencia principal de un modelo lineal se evidencia el exceso de control y la deficiente respuesta ante los cambios.

2. Los cambios que trae consigo la “Tarea Fortaleza” brindan una solución parcial a los problemas de las DMTSS y a su vez crean otros como la centralización de funciones administrativas a los Gobiernos Municipales. Se violan aspectos básicos de la estructura organizacional.
3. La estructura propuesta permite solucionar los problemas estructurales que presentan estas instituciones. Se propone la contratación de personal capacitado y con un correcto adoctrinamiento para cada función. Además de la eficiencia y eficacia que se logran alcanzar en las actividades con la nueva propuesta se logra una disminución del tiempo de servicio 648 en horas.

#### Recomendaciones

- Implementar la estructura propuesta en una DMTSS a modo de prueba para validar en la práctica su factibilidad.
- Dar continuidad a la presente investigación mediante un estudio de tiempos en las distintas instituciones que intervienen en las tramitaciones para la solicitud del TPCP dirigido a conocer el verdadero aprovechamiento de la jornada laboral.
- Considerar para su pronta aplicación a nivel nacional las observaciones propuestas en el epígrafe 3.5, acorde a la disponibilidad de recursos en el país y los territorios priorizados.
- Enfatizar en la capacitación de los trabajadores y directivos en las temáticas abordadas.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

*Archivos de la DMTSS. Estructura.* Santa Clara. (2018).

Autores., D. C. (2015). *Problemas de la Gestión en la Administración Pública.* Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno.

Ballaud, R. H. (1991). *Logística empresarial.* Díaz de Santos S. A.

*Bogotá Emprende.* (marzo de 2010).

Castro, F. (15 de enero de 1960).

- Cespón, D. R. (s.f.). *Administración de la Cadena de suministros*.
- Chaudary, r., Rangnekar, S., & Barua, M. K. (15 de mayo de 2014). Organizational Climate, Climate Stregth and work Engagement. (D. o. Studies, Ed.) *Procedia-Social and behavioral Sciences*. Recuperado el 24 de agosto de 2021
- CubaTrámites*. (7 de 5 de 2021). Recuperado el 8 de 5 de 2021, de Trámites en Cuba: [www.cubatramite.com](http://www.cubatramite.com)
- Departamento de Administración Pública ,Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno. (2011). Compendio de lecturas del tema de administración pública. En D. O. Estrada, *El Modelo de Funcionamiento Económico en Cuba y sus Transformaciones. Seis Ejes Articuladores para su análisis* (pág. 3).
- Marsal Castellanos, J. (2008). *Organización del Trabajo. Estudio de Tiempos. Tomo 2*. Habana: Felix Varela.
- Gonzalez, L. (6 de 2021). Compras de Insumos para la DMTSS. (D. H. Delgado, Entrevistador)
- INASS. (marzo de 2021). *Ministerio de Trabajo y Seguridad Social* . Obtenido de Ministerio de Trabajo y Seguridad Social portal digital: <https://www.mtss.gob.cu>
- Informe Central del 8vo Congreso* . (2021). Habana.
- Jiménez, O. (8 de 5 de 2021). Director Municipal de Trabajo y Seguridad Social. (D. H. Delgado, Entrevistador)
- Logistics. (s.f.). *Bussines Dictionary*.
- Manual de Procedimiento para Prevención Asistencia y Trabajo Social*. (2018). Habana.
- Mintzberg, H. (1985). *Diseño Organizacional*.
- Mintzberg, H. (2000). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Canadá: El Ateneo.
- MTSS. (31 de diciembre de 2020). *Ministerio de Trabajo y Seguridad Social*. Obtenido de Ministerio de Trabajo y Seguridad Social portal digital/Noticias/Precisiones sobre la reforma integral de salarios, pensiones y prestaciones de la asistencia social: <https://www.mtss.gob.cu>

- MTSS. (2021). *Actualización de las medidas de la estrategia económico-social vinculadas al organismo*. La Habana.
- MTSS. (2021). Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. *¿Qué es y como funciona la Ventanilla Única?* La Habana, La Habana, Cuba. Obtenido de Ministerio de Trabajo y Seguridad Social portal digital: <https://www.mtss.gob.cu>
- Nadler, D. A. (1999). *El diseño de la organización como arma competitiva: el poder de la arquitectura organizacional*. Mexico D.F.: Oxford.
- ORT, S. d. (14 de junio de 2021). Tarea Fortaleza. (D. Hernández, Entrevistador)
- Parsons, T. (1971). *The System of Modern Societies*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Perdomo, Y. F. (9 de febrero de 2021). Establecen Ventanilla Única para el trabajo por Cuenta Propia. *ACN Agencia Cubana de Noticias*.
- Resolución del 8vo Congreso del PCC sobre el estado de implementación de los lineamientos y su actualización para el período 2021-2026. (10 de mayo de 2021). *Granma*.
- Schneider, B. (2004). *Outsourcing: una herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios*. Norma.
- Strategor. (1988). *La estructura organizacional*.
- Ventura, S. (2005). *Recursos Humanos*. Paraninfo.

## Anexos

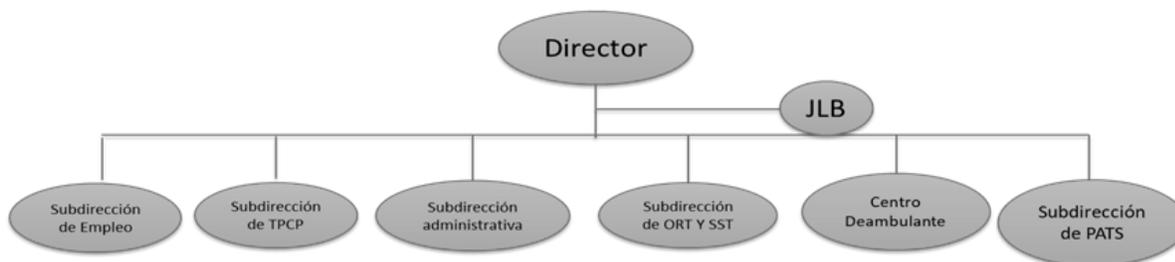
### Anexo 1 Parámetros de Diseño

Fuente: Mintzberg, H. (s.f.). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. El Ateneo.

Grupo	Parámetro de diseño	Conceptos relacionados
Diseño de posiciones	Especialización de tarea Formalización de comportamiento Capacitación y adoctrinamiento	División básica de trabajo Estandarización de contenido de trabajo
Diseño de superestructura	Agrupamiento de unidad Dimensión de la unidad	Supervisión directa División administrativa del trabajo Sistemas de autoridad formal Organigrama
Diseño de encadenamientos laterales	-----	Sistema de flujos regulados
Diseño de sistema de toma de decisiones	Descentralización vertical Descentralización horizontal	Sistemas de autoridad formal

## Anexo 2 Estructura actual de las DMTSS

Fuente: (2018)



*Leyenda: JLB-Órgano de Justicia Laboral, ORT-Organización y Retribución del Trabajo y SST-Seguridad y Salud del Trabajo, PATS-Prevención, Asistencia y Trabajo Social*

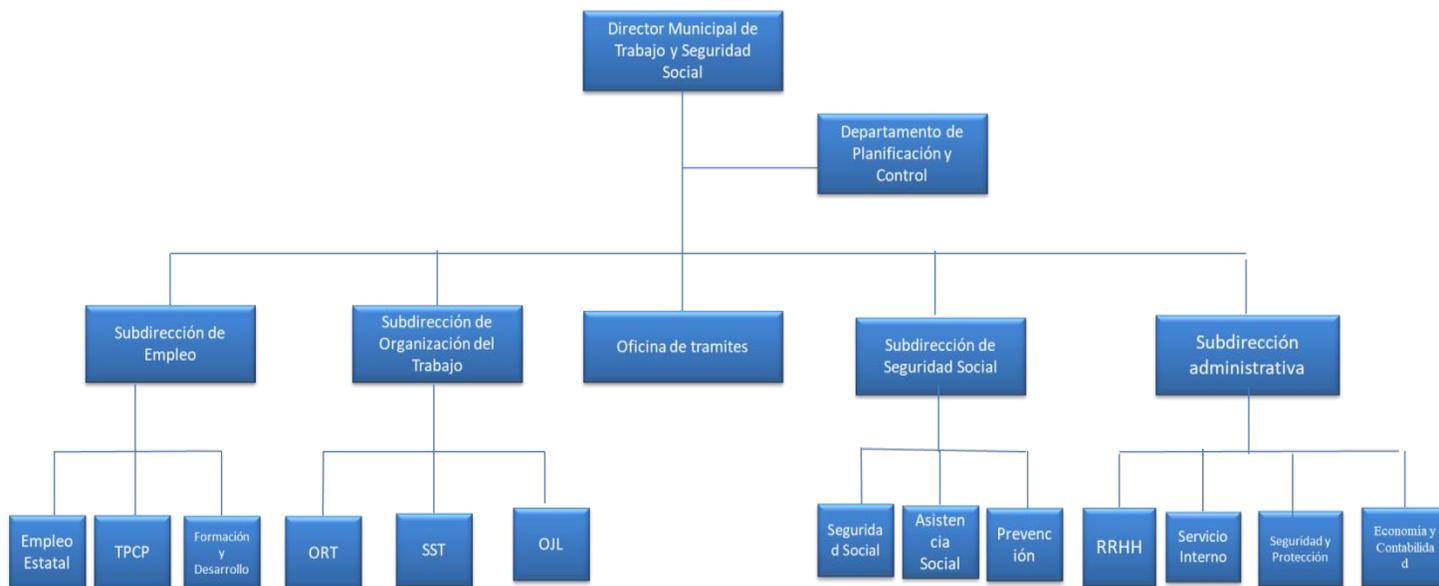
## Anexo 3 Diagrama Causa-Efecto

Fuente: Elaboración propia.



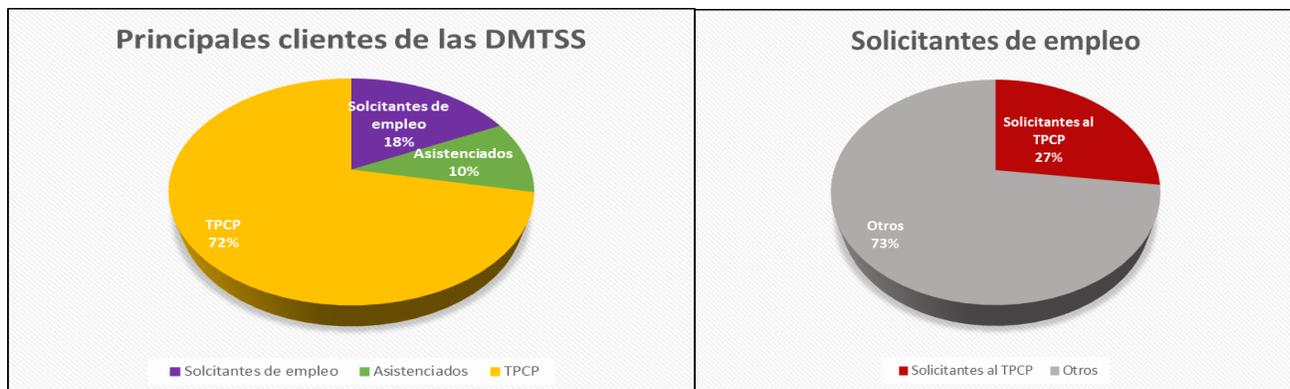
**Anexo 4 Estructura que se propone para las DMTSS**

Fuente: Elaboración propia.



**Anexo 5 Representación de los clientes de las DMTSS**

Fuente: Elaboración propia.



## Anexo 6 Resultados de las encuestas

Fuente: Elaboración propia.

Modelo de encuesta aplicada.

No.	Aspectos	Muy Satisfecho	Satisfecho	Poco Satisfecho	Insatisfecho	Sin criterio
		4	3	2	1	0
1.	Calidad de las informaciones brindadas					
2.	Rapidez en las tramitaciones para la solicitud del trabajo por cuenta propia					
3.	Agilidad para dar baja del trabajo por cuenta propia					
4.	En general cómo Ud. se valora los procedimientos de trabajo establecidos en la DMTSS					
5.	Respuesta a quejas y reclamaciones					
6.	Trato recibido por el personal de la entidad con el que ha interactuado					
7.	Imagen de la oficina y sus empleados					
8.	En general cómo Ud. se valora los servicios brindados por la DMTSS					

Los resultados del índice de satisfacción del cliente (ISC) se muestran a continuación:

Tabla Cálculo del ISC								
	1	2	3	4	5	6	7	8
N4i	1	0	7	0	2	5	2	0
N3i	9	7	6	8	4	8	8	9
N2i	3	5	2	6	4	1	3	5
N1i	5	7	1	5	7	6	6	6
ni	20	20	20	20	20	20	20	20

Ci	2,10	1,90	2,55	2,05	1,75	2,60	2,20	2,15
Cti	52,5	47,5	63,75	51,25	43,75	65	55	53,75
ISC	<b>54,06</b>							

A continuación, las respuestas sin criterio o valor cero.

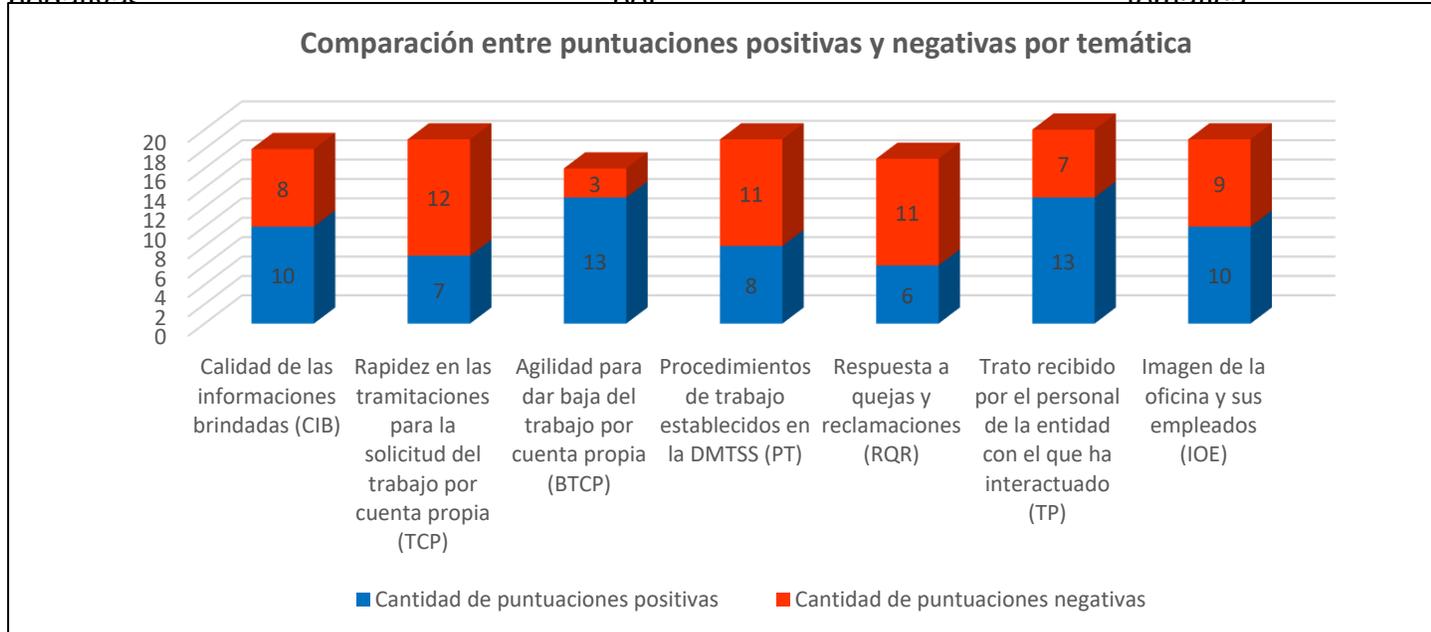
Tabla Respuestas con valor cero								
	1	2	3	4	5	6	7	8
N0i	2	1	4	1	3	0	1	0
TOTAL	<b>12</b>							

Resulta evidente el bajo ISC puesto que la satisfacción por preguntas, en promedio, no supera la cifra de 2,60, teniendo los peores indicadores en las preguntas 2 y 5 con ISC promedio de 1,90 y 1,75 respectivamente.

La siguiente tabla refleja el ISC y NSC general y por preguntas, el NSC es bajo en la mayoría de los aspectos y de forma general.

Tabla ISC y NSC por Preguntas			
No.	Preguntas	Índice	Nivel
1	Calidad de las informaciones brindadas	52,5	<b>Bajo</b>
2	Rapidez en las tramitaciones para la solicitud del trabajo por cuenta propia	47,5	<b>Bajo</b>
3	Agilidad para dar baja del trabajo por cuenta propia	63,75	<b>Medio</b>
4	En general cómo Ud. se valora los procedimientos de trabajo establecidos en la DMTSS	51,25	<b>Bajo</b>
5	Respuesta a quejas y reclamaciones	43,75	<b>Bajo</b>
6	Trato recibido por el personal de la entidad con el que ha interactuado	65	<b>Medio</b>
7	Imagen de la oficina y sus empleados	55	<b>Bajo</b>
8	En general cómo Ud. se valora los servicios brindados por la DMTSS	53,75	<b>Bajo</b>
General		<b>54,06</b>	<b>Bajo</b>

Acorde a los resultados anteriormente expuestos, fueron dadas 67 puntuaciones positivas y 61 negativas, que corresponden al 41,88% y al 38,13% del total de puntuaciones respectivamente, balance ligeramente favorable pero poco significativo. En el siguiente gráfico se muestra la comparación entre las puntuaciones positivas y negativas por temática.



### Anexo 7 Diagrama de Pareto

Fuente: Elaboración propia.

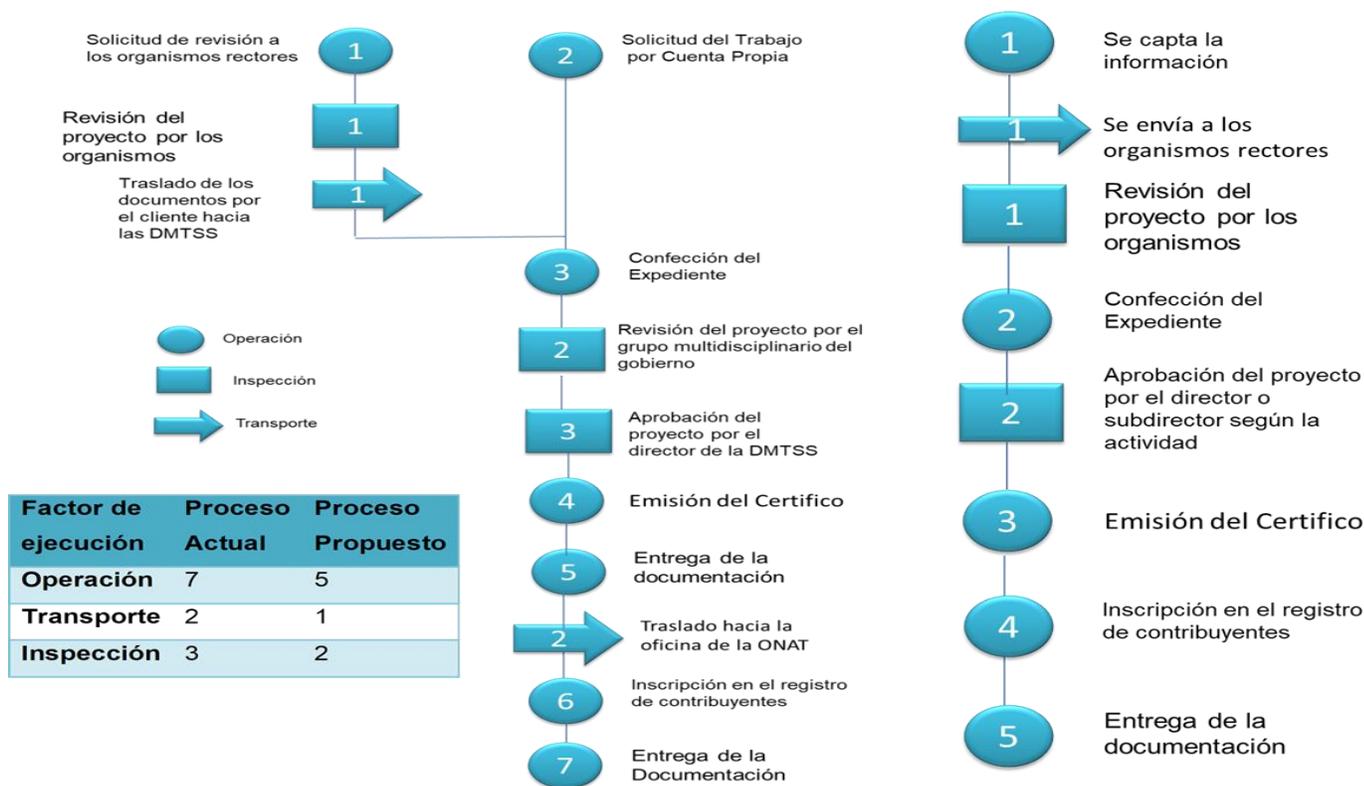


*Leyenda: CIB - Calidad de las informaciones brindadas, TCP - Rapidez en las tramitaciones para la solicitud del trabajo por cuenta propia, BTCP - Agilidad para dar baja del trabajo por cuenta propia, PT - Procedimientos de trabajo establecidos en la DMTSS, RQR - Respuesta a quejas y reclamaciones, TP - Trato recibido por el personal de la entidad con el que ha interactuado, IOE - Imagen de la oficina y sus empleados.*

### Anexo 8 Diagrama de flujos OTIDA.

Fuente: Elaboración propia.

En el diagrama se representa a la izquierda el proceso actual y a la derecha el proceso a partir de la estructura propuesta.



Leyenda: Oficina Nacional de Administración Tributaria-ONAT

## Anexo 9 Cálculo de los indicadores

Fuente: Elaboración propia.

Para el término del proceso actual se requieren un total de 52 días hábiles, mientras que para el proceso propuesto solo 25 con lo cual se reduce el tiempo de espera del cliente en 27 días. Utilizando estos datos se determina:

**Eficiencia del proceso propuesto = (Resultado Alcanzado/Recursos Utilizados) x100** (Dr. Juan Marsal Castellanos, 2008)

Eficiencia del proceso propuesto =  $(52-25/52) \times 100 = (27/52) \times 100 = 0,5192 = 51,92\%$

El proceso propuesto supera al proceso actual aumentando la eficiencia en un 51,92%.

**Eficacia del proceso propuesto = Resultado/ Demandax100**

Puede afirmarse sin necesidad de realizar cálculos que la eficacia del proceso aumenta en un 51,92% con respecto al procedimiento actual.

### \*Ingeniero Industrial

Fuente: Elaboración propia.

Este especialista se ocupa de la sistematización de los elementos físicos que constituyen el sistema productivo para alcanzar la cantidad y calidad de producción deseadas al costo mínimo, es decir, la optimización de todos los procesos que tienen lugar en una empresa. Posee instrucción en cuanto a estudios de métodos y tiempos, medición del trabajo, planificación de la producción, estudios de carga y capacidad y

planificación, organización, control y evaluación de los procesos que tienen lugar en cualquier tipo de empresa, ya sea, de producción de bienes materiales o servicios. Se vale de diferentes métodos que le permiten lograr un equilibrio entre los diferentes factores que intervienen en el proceso, tales como el tiempo, tecnologías disponibles, cantidad de trabajadores que se necesitan para realizar una tarea, costos, calidad etc. A través de metodologías y herramientas matemáticas propias de la especialidad pueden diseñar nuevos modelos de trabajo para lograr la eficiencia deseada.

### **\*Logística en las DMTSS**

Fuente: Elaboración propia.

La logística va estrechamente ligada a potenciar la competitividad (Logística empresarial, 1991) pero en las DMTSS la misma no surte efecto puesto que es una entidad única y por ende sin competencia. Esto se debe a que los servicios que presta solo se obtienen en este lugar. Esta entidad es la representación del Gobierno Municipal en estos aspectos y servicios y atiende tanto a la población como a otras empresas, por lo tanto, sería inadecuado despreocuparse por una competitividad, sino que, en vez de usar esta terminología, se pudiese hablar de eficiencia, eficacia y efectividad en la prestación de servicios. En la nueva estructura que se propone se puede apreciar que la logística se atiende dentro de la Subdirección Administrativa. No poseen cadenas de suministros sino sistemas logísticos (Cespón) y se aprecia la presencia de los cuatro subsistemas que los integran. El objetivo básico de la logística de la DMTSS es dar un buen nivel de servicio y para alcanzarlo convendrá diseñar, planificar y controlar las actividades logísticas de forma global, efectiva y eficiente. La logística pretende conseguir que los servicios estén en el momento adecuado, en el lugar adecuado y en las condiciones exigidas.

**LA ORIENTACIÓN PROFESIONAL VOCACIONAL PEDAGÓGICA  
DESDE LA ASIGNATURA CIENCIAS NATURALES EN SECUNDARIA  
BÁSICA.**

VOCATIONAL PEDAGOGICAL GUIDANCE FROM THE SUBJECT NATURAL  
SCIENCES IN BASIC SECONDARY

Layra Barrios Martín.

Estudiante de 4. Año. Universidad de Sancti Spíritus José Martí Pérez

E-mail layra@uniss.edu.cu

**RESUMEN**

Es reconocida la influencia del proceso de enseñanza – aprendizaje en la Orientación Profesional Vocacional Pedagógica como tarea socioeducativa sistemática de la sociedad, la familia, el educando y la escuela. Esta última es la institución responsabilizada por el Estado, para conducir el proceso formativo de los individuos desde las primeras etapas del desarrollo. Múltiples son los espacios mediante los cuales la institución docente estimula la Orientación Profesional Vocacional Pedagógica, pero es la clase, el espacio esencial. A partir de estas reflexiones, se realiza este trabajo, que persigue el objetivo Contribuir a la Orientación Profesional Vocacional Pedagógica desde la asignatura Ciencias Naturales en la Secundaria Básica. A partir de las acciones puestas en práctica, las principales transformaciones en observadas se apreciaron en la evolución positiva de los escolares hacia la profesión pedagógica.

Palabras clave: orientación profesional, ciencias naturales, secundaria básica

**Abstract.**

The influence of the teaching - learning process in Professional Vocational Pedagogical Guidance is recognized as a systematic socio-educational task of society, the family, the

student and the school. This last one is the institution responsible for the State, to lead the formative process of the individuals from the first stages of the development. There are multiple spaces through which the educational institution encourages Professional Vocational Pedagogical Guidance, but it is the class, the essential space. Based on these reflections, this work is carried out, which pursues the objective of Contribute to Professional Vocational Pedagogical Guidance from the Natural Sciences subject in Basic Secondary. From the actions put into practice, the main transformations observed were seen in the positive evolution of schoolchildren towards the pedagogical profession.

Keyword: career guidance, natural sciences, junior high school

## **INTRODUCCIÓN**

La orientación profesional vocacional es una tarea socioeducativa sistemática de la sociedad, la familia, el educando y la escuela. Esta última es la institución responsabilizada por el Estado y el Gobierno, para conducir el proceso formativo.

La orientación profesional pedagógica también se centra en un aspecto específico que es la vocación profesional, la cual debe ser compatible con la realización del proyecto de vida elegido. En concreto, permite - por medio de información y orientación - elegir correctamente la carrera profesional.

Existen innumerables reflexiones que apuntan hacia la necesidad de perfeccionar el desarrollo de la Orientación Profesional Vocacional Pedagógica en los estudiantes desde edades tempranas, lo que constituye un problema de gran interés para la pedagogía cubana, por el encargo social que presupone la educación para las nuevas generaciones.

Diferentes autores han abordado el término orientación profesional, tanto a nivel internacional como en Cuba, entre los más operativos están los aportados por especialistas cubanos.

Matos. Z. (2003:27) al definir la orientación profesional vocacional (OPV) escribió que, "Es un proceso multifactorial dirigido a la educación de la vocación, para establecer una

relación de ayuda mediante el cual se ofrece al educando vías, métodos y procedimientos para la búsqueda y el encuentro de un lugar adecuado dentro del sistema de profesiones; y aprenda a elegir una de manera autodeterminada y consciente con las necesidades sociales”. (7)

En este sentido, esta autora también refiere que la orientación profesional vocacional le corresponde a la escuela, los profesores, los estudiantes, las familias y los factores sociales, quienes deberán asumir su responsabilidad de manera que sea una función colectiva y contribuya a funcionar como un proceso intencionado para el logro de un fin.

Para hacer trabajo de orientación profesional vocacional el punto de partida es la ejemplaridad de los maestros, el prestigio del colectivo pedagógico y la calidad con que se desarrollan las clases. Los educadores, con su ejemplo y trabajo diario, deben estimular el desarrollo de intereses y motivar hacia el magisterio desde la propia clase. En este trabajo, es esencial revitalizar el activismo pedagógico y el compromiso de cada docente de orientar a los estudiantes para continuar los estudios en las Escuelas Pedagógicas.

“La educación profesional de la personalidad comienza en las edades tempranas y continúa aún después de la inserción del joven en la vida laboral y tiene como objetivo esencial lograr en el sujeto la autodeterminación en la selección y actuación profesional.” Collazo, B. (1 992:15). (2)

En este trabajo, se plantea como **objetivo**: Contribuir a la Orientación Profesional Vocacional Pedagógica desde la asignatura Ciencias Naturales en la Secundaria Básica.

## DESARROLLO

La educación profesional de la personalidad atraviesa diferentes etapas, las cuales no se corresponden exactamente con determinadas edades o niveles de enseñanza, sino que transcurren en dependencia del nivel de desarrollo de la personalidad logrado por los sujetos, y el momento de su inserción en la enseñanza profesional y en la vida

laboral, lo que reafirma la necesidad del trabajo diferenciado de orientación profesional vocacional.

En cada una de estas etapas la orientación profesional tendrá sus particularidades, ajustadas a las circunstancias en que se encuentra el sujeto dentro del proceso de conformación de su identidad profesional. La periodización más trabajada en Cuba en la actualidad es la de González, V. (2011: 89), la cual se asume en esta tesis mediante las siguientes etapas: (6)

- de la formación vocacional general;
- de la preparación para la selección profesional;
- de la formación y desarrollo de intereses y habilidades profesionales;
- de consolidación de los intereses, conocimientos y habilidades profesionales.

La etapa que se corresponde con esta investigación es la tercera, referida a la formación y desarrollo de intereses y habilidades profesionales, así como a la formación de intereses y conocimientos de la profesión pedagógica. Se debe propiciar que el estudiante se acerque a las más variadas esferas de la realidad, se interese por conocer el mundo en el que va a trabajar y cree la curiosidad por lo nuevo que lo preparará para el futuro. Aquí es importante el desarrollo de la independencia, la perseverancia, la autovaloración adecuada, la incondicionalidad y la flexibilidad. Deben conocer, sin falta, la importancia social de las carreras e identificar las priorizadas en el país.

González, K. (2006:3) define a la Orientación Profesional Vocacional Pedagógica como “un proceso de orientación como acción y efecto en los estudiantes para su elección y estudio de las carreras pedagógicas como resultado de un sistema de influencias políticas, sociológicas, pedagógicas y de dirección que consolide necesidades, motivos y convierta el estudio de las carreras pedagógicas en propósito de su actividad y en el que se evidencie un alto nivel de actuación profesional del personal docente a partir de

conocimientos, habilidades, motivaciones y actitudes en el desempeño de sus funciones dentro y fuera del proceso pedagógico”. (5)

Acerca de esta categoría Cueto Marín. R. y otros, en el Proyecto de orientación profesional pedagógica (2012:14), asumen la Orientación Profesional Vocacional Pedagógica, como un “proceso multifactorial que en las condiciones de la sociedad cubana actual adquiere una connotación ideo-política; el cual está dirigido a la educación de la vocación pedagógica para establecer una relación de ayuda mediante el cual se ofrecen a los educandos vías, métodos y procedimientos para la búsqueda y encuentro de un lugar adecuado a la profesión pedagógica dentro del sistema de profesiones, así como la elección consciente y autodeterminada de una carrera pedagógica en consonancia con las necesidades sociales”. (3)

En este trabajo se toma precisamente, tal criterio teniendo en cuenta las características que lo tipifican, al considerarlo multifactorial, es decir, diferentes agentes de socialización como la familia, la escuela, las organizaciones políticas y de masas, las instituciones culturales y toda la sociedad, deben interactuar en igualdad de condiciones para que se logre una elección profesional consciente y autodeterminada.

El profesor debe orientar al estudiante hacia las carreras pedagógicas, para que el alumno seleccione y mantenga la motivación por la futura carrera, y opte por ella. Esto se logra a través de la excelencia que se haya demostrado, sin dejar al margen las precisiones en cuanto a la responsabilidad que se contrae con la sociedad.

En su desempeño debe ser guía y orientador de sus discípulos, tener presente que el modelo de escuela que se requiere es aquel en el que el estudiante sea el centro del proceso educativo. No cabe duda de que el prepararlo para la vida y para que sea continuador de la obra revolucionaria de nuestro país incluye la prioridad “de orientarlos laboralmente”, con énfasis en la ocupación pedagógica, lo cual implica que, una vez realizado el diagnóstico, se tracen estrategias individuales y grupales, en función de los resultados, que estén en correspondencia con el nivel de orientación profesional que posee cada uno.

En consecuencia, resalta la necesidad imperiosa de lograr una adecuada Orientación Profesional Vocacional Pedagógica en los estudiantes.

En el proceso de orientación profesional vocacional se utilizan múltiples vías y técnicas que no son excluyentes entre sí y pueden aplicarse de forma sistémica a un mismo grupo o estudiante en un período de tiempo por parte de los maestros y orientadores.

Las vías fundamentales para realizar la Orientación Profesional Vocacional Pedagógica son: la clase, los círculos de interés, el movimiento de monitores, los trabajos referativos o teóricos prácticos, las prácticas de laboratorio, las excursiones docentes, las exposiciones, la conmemoración de efemérides vinculadas con la profesión pedagógica, los encuentros y conversatorios con personalidades y trabajadores destacados de la educación, las visitas a centros educacionales, museos, tarjas, monumentos dedicados a personalidades de la educación y los conversatorios.

La clase es la forma de organización del proceso de enseñanza – aprendizaje que más impacto tiene en el alumno, por su carácter sistémico, planificado y organizado; de ahí que debe ser preparada de forma cuidadosa y detallada por parte del maestro, para que pueda contribuir realmente al cumplimiento de los objetivos de la educación en el grado.

Es el momento en que el estudiante se encuentra con la cultura de la profesión pedagógica a través de la asignatura, y en el cual puede desarrollar mejor sus intereses, motivaciones y afectos hacia esos contenidos y la profesión escogida.

Constituye el vínculo particular que da lugar a la admiración del estudiante por el maestro y su importante labor, porque esta es la vía fundamental que tiene el maestro o el profesor para demostrar sus conocimientos, su preparación, sus modos de actuación, de manera que los estudiantes aprecien en él, un paradigma a seguir. Es la oportunidad para demostrar e inculcar valores y normas de conducta que se correspondan con la ética profesional pedagógica.

El enfoque profesional del proceso docente educativo, según criterios de García, G. (2005:71), “se expresa en la organización y dirección del sistema de influencias educativas a partir de las exigencias que demanda la práctica profesional al futuro

egresado, lo que implica la necesidad de formar al estudiante en la práctica profesional y para la práctica profesional". (4)

Cuando se habla de enfoque profesional pedagógico se hace referencia a "intenciones convertidas en acciones que atraviesan todo el currículo desde el ingreso hasta la culminación de los estudios". Aquino. G. (2015:4). Este mismo autor refiere que "constituyen abordajes pedagógicos del proceso docente que se realizan con el objetivo de propiciar conocimientos, habilidades y modos de actuación que tributen eficazmente al perfil del egresado". (1)

Desde las asignaturas, el enfoque profesional pedagógico constituye un complejo proceso de acciones pedagógicas que no puede quedar sujeto a improvisaciones, al contrario, debe ser deliberadamente intencionado y encausado por cada una de las instancias creadas para planificar, controlar y evaluar la marcha del proceso docente educativo, tanto a nivel de carrera como a nivel de año.

Entre los factores que se deben tener en cuenta en las clases de Biología con Enfoque Profesional Pedagógico se encuentran:

1. La preparación cultural y pedagógica general del profesor, así como sus conocimientos sobre estas temáticas en particular.
2. El dominio del contenido de la asignatura y de las potencialidades de esta para garantizar el enfoque profesional pedagógico.
3. El conocimiento del perfil del egresado y las exigencias que le demandará su futuro desempeño profesional.
4. El trabajo metodológico específico que se realiza para la planificación acertada de Tareas Docentes con Enfoque Profesional Pedagógico.
5. La precisión de las características grupales y de las individuales con relación a su futura profesión pedagógica (intereses, motivaciones, autodeterminación, intenciones, entre otras formaciones psicológicas).

6. La formulación del objetivo de la clase donde se evidencie en las Tareas Docentes el Enfoque Profesional Pedagógico, en función de las características del grupo escolar.
7. La confección de las preguntas de acuerdo a las características personales y grupales, de modo que el estudiante vaya a la búsqueda del conocimiento.

Desde las clases de Ciencias Naturales que se imparten en séptimo grado en la ESBU Víctor Manuel Valle Ballester de Sancti Spíritus, como parte de la práctica Laboral concentrada, se tuvieron en cuenta todos estos elementos, tanto en las clases como para las tareas docentes, para contribuir a la Orientación Profesional Pedagógica de los alumnos.

En el 7mo 3, se creó un grupo Científico Pedagógico con escolares que tenían vocación por la investigación, los que después de realizado el trabajo investigativo, debían comunicar al resto del grupo el resultado del trabajo.

En cada Unidad del programa, se orientaron actividades independientes a desarrollar por los escolares, que refuerzan dichos contenidos.

A pesar de que en el momento de la creación del grupo no se les planteó la idea de que era con el fin de motivarlos hacia las carreras pedagógicas, en la medida en que se desarrollaba cada actividad, se les reforzaba el papel del maestro como investigador y comunicador de los adelantos científicos por pequeños que fueran.

Acciones desarrolladas, se basan en Tareas Docentes con Enfoque Profesional Pedagógico.

Unidad I. Introducción al estudio de las Ciencias.

- Visita a los laboratorios de Ciencias Naturales de la UNISS, para familiarizarse con el instrumental y los trabajos que se realizan en estos.
- Investigar a maestros del territorio que han dedicado su vida a la enseñanza de las Ciencias Naturales.

#### Unidad II. Medioambiente y salud.

- Realizar una visita a la Agencia de Medioambiente del territorio para investigar los principales problemas ambientales que afectan a la provincia.
- Excursión al Rio Yayabo para:
  - Conocer los principales elementos contaminantes que lo afectan.
  - Contribuir a la recogida de desechos sólidos de las orillas.
- Visita al consultorio del médico de la familia más cercano para investigar los principales problemas de salud de la comunidad, sus causas y consecuencias.
- Visita a un organopónico para conocer las diferentes plantas que se siembran y su valor nutricional y/o medicinal.

#### Unidad III. El Planeta tierra. La litosfera.

- Visita al museo de Historia Natural para investigar acerca de los valores naturales que allí atesoran como rocas, restos fósiles de diferentes eras y períodos de la evolución biológica.
- Visita al Centro Meteorológico provincial para conocer acerca de las potencialidades sismológicas y volcánicas de la provincia, así como en relación con las variaciones de temperatura y presión anuales.

#### Unidad IV. La atmósfera.

- Visita al departamento de defensa de la UNISS para conocer acerca de la incidencia de ciclones en la provincia y las medidas a tener en cuenta ante este peligro.

#### Unidad V. La Hidrosfera y Biosfera.

- Visita al centro de Recursos Hidráulicos de la provincia para conocer acerca de la frecuencia y promedio de las precipitaciones en cada estación, así como el estado de nuestros embalses.
- Visita a la fábrica de Yogur de la provincia, para investigar el uso de los microorganismos en la industria.
- Visitar el Organopónico Gigante para sobre el empleo de hongos y otros microorganismos en la agricultura.
- Visita al cuerpo de Guardabosques de la provincia para conocer acerca del estado de los bosques, las principales especies que abundan en ellos y su importancia económica o de otro tipo.
- Creación en cada barrio de una brigada de saneamiento ambiental que orienta a los vecinos el proceder para botar los desechos sólidos.

#### Resultados.

El grupo se creó inicialmente con 7 estudiantes y en la medida en que se desarrollaban las actividades se incorporaban más pioneros, llegando a sumar 14, que además de interesarse por los trabajos investigativos, llegaron a reconocer el papel del maestro como investigador y por otra parte sentían satisfacción por comunicar al resto de los estudiantes sus resultados.

Todo esto permite afirmar que desde las clases y tareas investigativas que se desarrollaron en la asignatura Ciencias Naturales en séptimo grado en la ESBU Víctor Manuel Valle Ballester de Sancti Spiritus, durante la práctica Laboral concentrada, en segundo año de la carrera Licenciatura en Biología, se logró contribuir a la Orientación Profesional Pedagógica de un grupo importante de alumnos, (14) logrando despertar su interés por conocer más sobre estas carreras y por pertenecer a círculos de interés pedagógicos.

## CONCLUSIONES

1. Los fundamentos teóricos y metodológicos permiten determinar que la Tareas investigativas, con Enfoque Profesional Pedagógico es una vía para orientar hacia la profesión pedagógica desde la clase, lo que precisa de una conducción sistemática y dinámica para que se propicie la Orientación Profesional Vocacional Pedagógica, y se deben caracterizar por conducir al análisis, reflexión, debate, dinamismo, protagonismo estudiantil, trabajo colectivo, apropiación de conocimientos.
2. Las Tareas investigativas con Enfoque Profesional Pedagógico aplicadas elevaron la Orientación Profesional Vocacional Pedagógica de los estudiantes muestreados, lo que quedó demostrado en la inclinación positiva de los estudiantes hacia estas carreras.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aquino Díaz, G. (2015). "La orientación vocacional profesional pedagógica desde la clase de Introducción a la Didáctica general." Clase Metodológica Instructiva para las Escuelas Pedagógicas. UNISS, Sancti Spíritus: (Material Impreso). (pág. 3 y 4).
2. Collazo Delgado, B. y Puentes Albá, M. (1992). La orientación en la actividad pedagógica. La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación.
3. Cueto Marín, R. et al (2009). Folleto comportamiento de las dimensiones e indicadores de la orientación profesional vocacional pedagógica, papel del docente y de los factores territoriales. Estrategia Educativa en la provincia de Sancti Spíritus. --  
-----
4. García, Batista, G y Fátima Addine (2005). Profesionalidad y currículo del docente, en El trabajo independiente: formas de realización página 66. La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación.
5. González, Kenia (2005), recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/ced/29/faac.htm>.

6. González Maura, Viviana. (1997). Diagnóstico y orientación de la motivación profesional. Curso # 2 de Pedagogía '97. Ciudad de la Habana, Cuba.
7. Matos Columbié, Z. (2003). La orientación profesional-vocacional. Modelo pedagógico para su desarrollo en el preuniversitario. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona. La Habana, Cuba.

## **LAS TORMENTAS LOCALES SEVERAS EN LA PROVINCIA DE SANCTI SPIRITUS: RIESGOS Y AMENAZAS.**

### **SEVERE LOCAL STORMS IN THE PROVINCE OF SANCTI SPIRITUS: RISKS AND THREATS.**

EDIERKYS RAMOS CONCEPCION ,4TO AÑO DE DERECHO

Correo electrónico: **edierkys14880@gmail.com**

#### **RESUMEN**

En los últimos años ,la provincia de Sancti Spíritus ha sido afectada por varias Tormentas Locales Severas ,ocasionando daños a parte de la infraestructura residencial y estatal ,la economía y se han lamentado la pérdida de vidas humanas .Estos eventos son comunes tanto en el periodo lluvioso o a causa de sistemas invernales .Esta investigación se centra en demostrar cuales son los municipios más propensos para la ocurrencia de estas ,la identificación de las amenazas y riesgos que representan las Tormentas Locales Severas en los municipios en la región centro -sur de la provincia ,en particular el municipio de Taguasco y apoyar con ello a los centros de reducción de riesgos con la limitación de vulnerabilidades dentro del territorio .Los resultados obtenidos arrojaron que los municipios más propensos a tales eventos son los municipios de Sancti Spíritus ,la Sierpe ,Jatibonico ,Taguasco y Cabaiguán ,desarrollándose el mayor número de ellas ;por encontrarse en el área de la línea de convergencia e influenciado entre otros factores atmosféricos por el propio Cambio Climático y los eventos del NIÑO y la NIÑA .Con la identificación de amenazas y riesgos que se encuentran en estos territorios en particular el municipio de Taguasco se contribuye con la reducción de riesgos y dichos resultados pueden ser utilizados para prevenir vulnerabilidades

**Palabras claves:** Tormenta local severa, riesgo, amenazas, tornado, granizo

#### **ABSTRACT**

In recent years, the province of Sancti Spíritus has been affected by several Severe Local Storms, causing damage to part of the residential and state infrastructure, the

economy and the loss of human lives has been lamented. These events are common either in the period rainy or due to winter systems. This research focuses on demonstrating which are the municipalities most prone to the occurrence of these, the identification of the threats and risks that Severe Local Storms represent in the municipalities in the central-south region of the province, in particular the municipality of Taguasco and thereby support the risk reduction centers with the limitation of vulnerabilities within the territory. The results obtained showed that the municipalities most prone to such events are the municipalities of Sancti Spíritus, la Sierpe, Jatibonico, Taguasco and Cabaiguán, developing the largest number of them; because they are in the area of the line of vergence and influenced, among other atmospheric factors, by Climate Change itself and the events of the BOY and the GIRL. By identifying threats and risks found in these territories in particular, the municipality of Taguasco contributes to the reduction of risks and said results. Can be used to prevent vulnerabilities

**Keywords:** Severe local storm, risk, threat, Twister, hail

### **Introducción**

A pesar que la duración temporal y extensión espacial de las denominadas Tormentas Locales Severas (TLS) son mucho menores que las de un huracán, no hay dudas que resultan también un peligro para la vida humana y causan pérdidas económicas y materiales. La tarea de pronosticarlas aún continúa siendo de enorme interés tanto desde el punto de vista científico como práctico, y no son pocos los materiales científicos publicados en las últimas décadas sobre las investigaciones y experimentos realizados. Aunque los umbrales para definir la ocurrencia o no de cada uno de los tipos de manifestaciones de severidad que provocan las TLS siguen teniendo carácter subjetivo, los Servicios Meteorológicos Nacionales (SMN) coinciden en incluir en ellas los tornados, la caída de granizos y los vientos lineales de 25 m/s o más. En cualquier latitud del planeta, menos en la franja ecuatorial y los polos, existen reportes de caída de granizos, mientras los vientos lineales severos o no, ocurren con mucha mayor frecuencia. Los tornados en latitudes medias y continentales están asociados por lo general a las tormentas superceldas. En el caso de Cuba la ocurrencia de estas es muy diversificada por todo el territorio cubano, por lo que con la presente investigación

pretendemos identificar una línea de comportamiento de las Tormentas Locales Severas y de igual modo identificar riesgos y amenazas en el territorio del municipio de Taguasco y peculiaridades en municipios fronterizos, siendo así su **Objetivo General** además de colaborar con la preparación de la población ante las amenazas que estas representan como **Objetivo específico**. En todo lo anterior radica la **Situación problemática** de la investigación. De acuerdo a ello se define como **Problema Científico** ¿Cómo incidir en la prevención, ante los peligros que representan las tormentas locales severas en el municipio de Taguasco?

Se define como **Objeto de Estudio** los peligros que representan las tormentas locales severas, ante su rápido desarrollo y su dificultad al pronosticarla y como **Campo de Acción** el enfrentamiento a los peligros que representan las tormentas locales severas en el municipio de Taguasco.

Teniendo en cuenta el problema científico proponemos la siguiente: **HIPOTESIS:**

La posibilidad de una caracterización del comportamiento de las tormentas locales severas por parte de los órganos y organismos encargados de su enfrentamiento facilitará su mejor y más efectivo enfrentamiento en nuestro municipio.

El tipo de investigación que se realizará será descriptiva y se utilizarán los siguientes métodos: Del nivel teórico, se aplicarán:

- **Analítico - sintético:** En el análisis de la bibliografía y de los datos del diagnóstico.
- **Histórico – lógico:** En el desarrollo histórico del desarrollo de tormentas locales severas en Cuba ,en la provincia de Sancti Spiritus y en particular el municipio de Taguasco
- **Del Nivel empírico:** Serán utilizadas entrevistas, encuestas y el análisis de documentos. Todos ellos con el objetivo de establecer un diagnóstico y precisar la importancia del mismo para el enfrentamiento a los riesgos que representan las tormentas locales severas en el municipio de Taguasco

- Entrevistas: A través de las mismas, mediante la interrogación a los sujetos, se obtienen datos relevantes a los efectos de la investigación de forma abierta y amplia
- Análisis de documentos: A través del estudio guías y documentos se obtendrán informaciones que permitirá la obtención de conocimiento sobre el tema

## Desarrollo

### Capítulo 1 GENERALIDADES Y CONCEPTOS DE LAS TORMENTAS LOCALES SEVERAS

#### 1.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS TORMENTAS LOCALES SEVERAS

Se puede definir a una tormenta severa como aquella tormenta que es susceptible de producir daños materiales importantes, muertes o ambos. Generalmente, las tormentas severas vienen acompañadas de lluvias intensas, vientos lineales fuertes superiores a los 92 kilómetros por hora. Pueden producir granizo, rayos y truenos, inundaciones repentinas e incluso, tornados. Si se presentan sobre el océano, también producen oleaje alto y marejada intensa

**El granizo:** es un tipo de precipitación sólida que se compone de bolas o grumos irregulares de hielo, cada uno de los cuales se refiere como una piedra de granizo. A diferencia del granizo blando (que está formado por escarcha y granizo, que son más pequeñas y translúcidas), el granizo está formado, principalmente de hielo de agua y su tamaño puede variar entre los 5 y 50 milímetros (0,19 y 1,968 pulgadas) de diámetro, e incluso superar esa medida. El código de reporte METAR del granizo de 5 mm o mayor es GR, mientras que las pequeñas piedras de granizo y granizo blando se codifican GS. El granizo es posible en la mayoría de las tormentas, ya que se produce dentro de los cumulonimbus, dentro de las 2 millas náuticas (3,7 km) de la tormenta madre.

**Tornados:** Un tornado es la perturbación atmosférica más violenta en forma de vórtice, el cual aparece en la base de una nube de tipo cumuliforme, resultado de una gran inestabilidad, provocada por un fuerte descenso de la presión en el centro del fenómeno y fuertes vientos que circulan en forma ciclónica alrededor de éste. De acuerdo con el Servicio Meteorológico de los EUA, los tornados se forman cuando chocan masas de

aire con diferentes características físicas de densidad, temperatura, humedad y velocidad

**Tormentas eléctricas:** son descargas bruscas de electricidad atmosférica que se manifiestan por un resplandor breve (rayo) y por un ruido seco o estruendo (trueno). Las tormentas se asocian a nubes convectivas (cumulonimbus) y pueden estar acompañadas de precipitación en forma de chubascos; pero en ocasiones puede ser nieve, nieve granulada, hielo granulado o granizo (OMM, 1993). Son de carácter local y se reducen casi siempre a sólo unas decenas de kilómetros cuadrados.

**El rayo** es una descarga electrostática que resulta de la acumulación de cargas positivas y negativas dentro de una nube de tormenta figura 10. Cuando las cargas adquieren la fuerza suficiente, aparecen los rayos, cuya manifestación visible es el relámpago, es decir, un destello de luz que se produce dentro de las nubes o entre éstas y el suelo. La mayor cantidad de relámpagos ocurren dentro de la nube, mientras que el 20% se presenta entre la nube y el suelo.

**Vientos lineales de 25 m/s o más.**

**Factor acompañante**

**Lluvias intensas:** La Organización Meteorológica mundial define como lluvia la precipitación de partículas líquidas de agua, de diámetro mayor a 0.5 milímetros. Cuando hablamos de lluvia intensa o torrenciales, estamos hablando de un fenómeno meteorológico en el cual la caída de agua es superior a los 60 mm en el transcurso de una hora.

### **1.2 Surgimiento y peculiaridades**

Su aparición es incentivada por la combinación de un grupo de factores, entre ellos la presencia de significativas diferencias en los valores de humedad relativa y temperatura, en los distintos niveles de la troposfera (desde la superficie hasta los 18 kilómetros de altura en la zona tropical), lo cual genera gran inestabilidad atmosférica. Asimismo, muchas veces la severidad está determinada por condiciones meteorológicas específicas del lugar en un momento dado, y eso constituye otra dificultad a la hora de hacer una predicción oportuna.

Para la formación de una tormenta severa es necesario que se desarrollen las nubes conocidas como cumulonimbus. Éstas son densas y de considerable dimensión vertical, en forma de coliflor. Una parte de su región superior es generalmente lisa, fibrosa o estriada y casi siempre aplanada, la cual se extiende frecuentemente en forma de yunque o de vasto penacho. La parte superior de las nubes cumulonimbus pueden llegar hasta la parte superior de la troposfera, a unos 12 km de altitud y, en ocasiones, a la baja estratosfera (arriba de los 12 km). Las nubes de este tamaño no se desarrollan al menos que tengan la suficiente energía, y esto significa que la masa de aire ambiental necesita contener importantes cantidades de vapor de agua distribuidas por toda la capa vertical. Además de estas condiciones se necesita de un mecanismo disparador para el desarrollo de las nubes y la ausencia de factores que inhiban o restrinjan su desarrollo hasta su madurez, tales como una inversión térmica en los niveles medios de la atmósfera. Generalmente las tormentas severas muestran algún tipo de organización de escala mayor a la de las nubes individuales. Entre los tipos de tormentas severas observados frecuentemente están los conocidos como la línea de chubasco, la tormenta de multiceldas y la tormenta de supercelda.

### **Particularidades**

Tienen la particularidad de que se gestan con suma rapidez, casi siempre en horas de la tarde y, en breve tiempo, son capaces de ocasionar considerables daños materiales y cobrar vidas humanas.

### **1.3 Caracterización de los eventos asociados a las tormentas locales severas**

**Lluvias intensas:** estas se caracterizan por ocurrir durante cortos periodos de tiempo y pueden provocar inundaciones.

**El granizo:** El granizo es un tipo de precipitación en forma de piedras de hielo y se forma en las tormentas severas cuando las gotas de agua o los copos de nieve formados en las nubes de tipo cumulonimbus son arrastrados por corrientes ascendentes de aire.

Las piedras de granizo se forman dentro de una nube cumulonimbus a alturas superiores al nivel de congelación y crecen por las colisiones sucesivas de las partículas de hielo con gotas de agua sobreenfriada, esto es, el agua que está a una

temperatura menor que la de su punto de solidificación, pero que permanece en estado líquido y queda suspendida en la nube por la que viaja. Cuando las partículas de granizo se hacen demasiado pesadas para ser sostenidas por las corrientes de aire, caen hacia el suelo. El tamaño de las piedras de granizo está entre los 5 milímetros de diámetro hasta pedriscos del tamaño de una pelota de golf y las mayores pueden ser muy destructivas, como para romper ventanas y abollar la lámina de los automóviles, pero el mayor daño se produce en los cultivos o a veces, varias piedras pueden solidificarse formando grandes masas de hielo y nieve sin forma.

**Tornados:** Cuando se observa un tornado se puede distinguir una nube de color blanco o gris claro, mientras que el vórtice se encuentra suspendido de ésta; cuando el vórtice hace contacto con la tierra se presenta una nube de un color gris oscuro o negro debido al polvo y escombros que son succionados del suelo por la violencia del remolino.

Estos vórtices llamados también chimeneas o mangas, generalmente rotan en sentido contrario a las manecillas del reloj en el hemisferio norte y al contrario en el hemisferio sur. En algunas ocasiones se presentan como un cilindro, con dimensiones que pueden ser desde decenas de metros hasta un kilómetro; el diámetro puede variar ligeramente entre la base de la nube y la superficie del suelo. Algunos tornados están constituidos por un solo vórtice, mientras que otros forman un sistema de varios de ellos que se mueven en órbita alrededor del centro de la circulación más grande del tornado. Estos vórtices se pueden formar y desaparecer en segundos.

Los tornados se clasifican mediante escalas que se basan en los daños potenciales que son capaces de producir. La escala que se utiliza en Cuba es la llamada Fujita, , la cual toma en cuenta la velocidad de los vientos (F0 a F5).

### **Velocidad máxima de los vientos (km/h) Daños provocados**

**F0** Menos de 120 Ligeros, **F1** 121 - 180 Medianos, **F2** 181 - 250 Considerables

**F3** 251 - 320 Severos, **F4** 321 - 420 Devastadores, **F5** 421 - 580 Increíbles

Las afectaciones causadas por un tornado ocurren solamente a lo largo de la trayectoria que siguió el vórtice, por eso los daños están muy localizados, pero pueden llegar a ser catastróficos.

**Una tormenta eléctrica:** se forma por una combinación de humedad, entre el aire caliente que sube con rapidez y una fuerza capaz de levantar a éste, como un frente frío, una brisa marina o una montaña. Todas las tormentas eléctricas contienen rayos, los cuales pueden ocurrir individualmente en grupos o en líneas.

El ciclo de duración de una tormenta es de sólo una o dos horas y empieza cuando una porción de aire está más caliente que el de su entorno, o bien, cuando el aire más frío penetra por debajo de ella. El estado de madurez de una tormenta está asociado con grandes cantidades de precipitación y rayos. Un rayo alcanza una temperatura en el aire que se aproxima a los 30,000 grados centígrados en una fracción de segundo. El aire caliente provoca que éste se expanda rápidamente, produciendo una onda de choque que llega en forma de sonido llamado trueno, éste viaja hacia fuera y en todas direcciones desde el rayo.

**Datos generados por las tormentas eléctricas:** Los efectos de las tormentas eléctricas van desde herir o causar el deceso de una persona de forma directa o indirecta hasta dañar la infraestructura de la población, que provocaría la suspensión de la energía eléctrica, además de afectar algunos aparatos (radio, televisión, computadoras, refrigeradores, etc.). En ocasiones, las descargas eléctricas pueden provocar la muerte del ganado y son la causa más común del retraso de las aeronaves y de los accidentes aéreos, siendo el mayor peligro para la aviación. Sus consecuencias, las cuales pueden ser parálisis, quemaduras, intensos dolores de cabeza, pérdida de audición y de la memoria, hasta llegar a la muerte.

**Capitulo 2 LAS TORMENTAS LOCALES SEVERAS Y SU COMPORTAMIENTO EN CUBA**

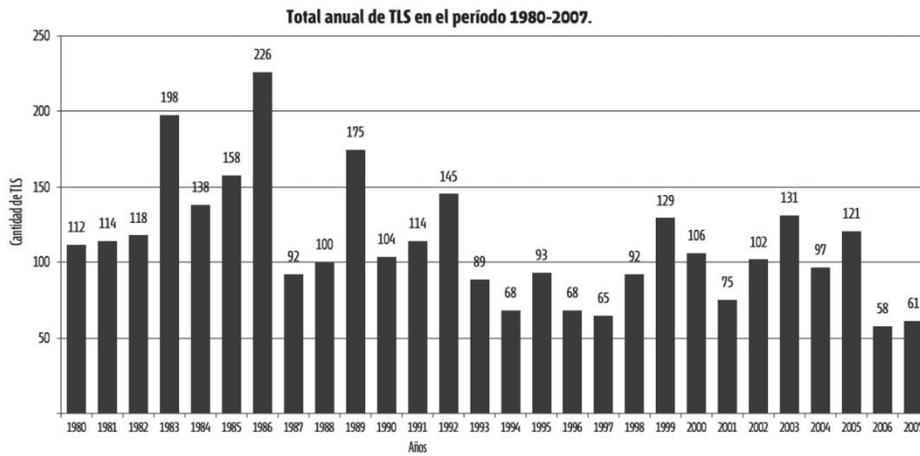


Fig. 1 Total anual de TLS en el periodo 1980-2007.

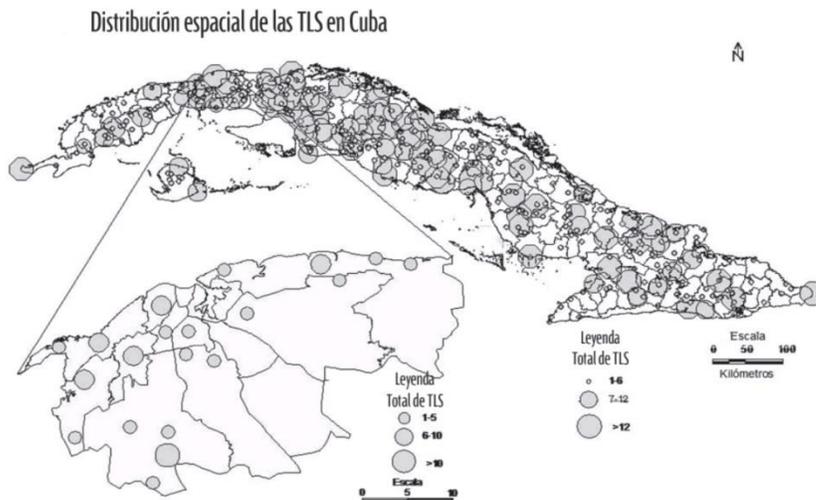


Fig. 7 Distribución espacial de las TLS en el bimestre noviembre-diciembre.

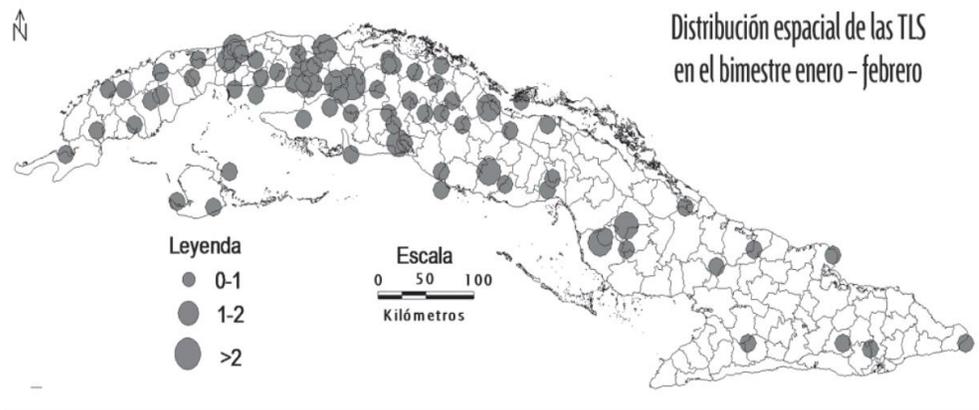


Fig. 8 Distribución espacial de las TLS en el bimestre enero-febrero.

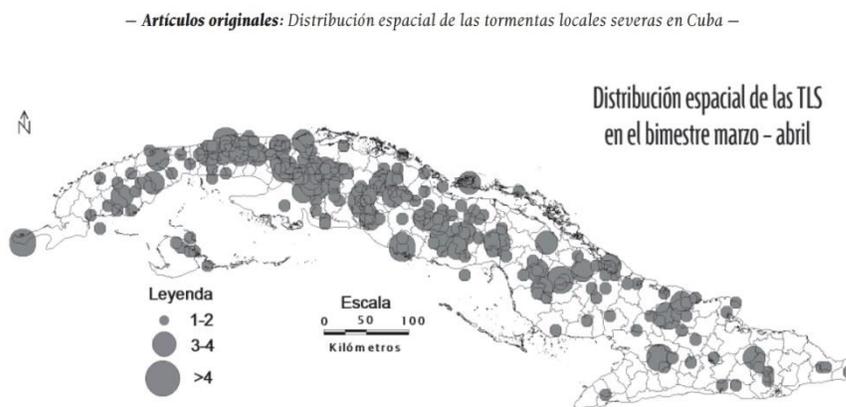


Fig. 9 Distribución espacial de las TLS en el bimestre marzo-abril.

Fig. 9 Distribución espacial de las TLS en el bimestre marzo-abril.

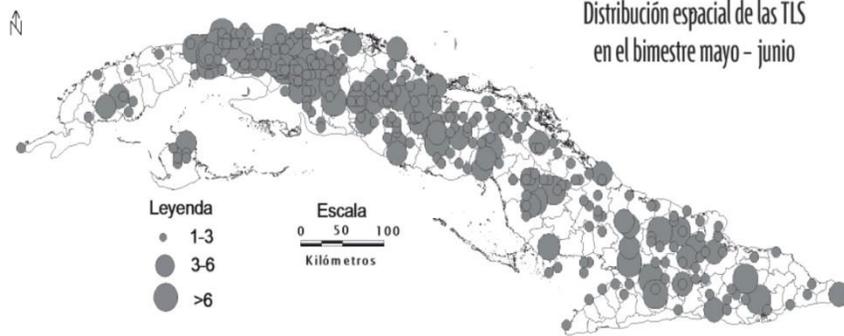
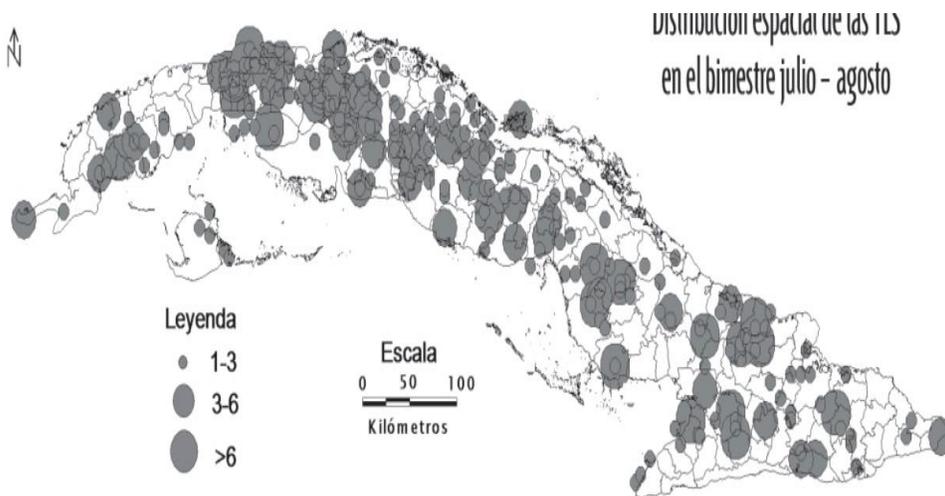


Fig. 10 Distribución espacial de las TLS en el bimestre mayo-junio.



Las TLS en Cuba representan un importante elemento a tener en cuenta dentro de la Meteorología cubana. Su afectación causa notables pérdidas económicas y cobra vidas humanas, y aunque actualmente existe un nivel de conciencia social relativamente alto, los estudios demuestran que el número de estos eventos resulta significativamente mayor que los que se reportan, lo cual incrementa su peligro potencial.

Las TLS presentan una clara variación estacional con máximo entre los meses de mayo a julio, siendo el mes de mayo el que presenta un máximo absoluto dentro de la muestra. A pesar de ello el mes de marzo es el que posee los eventos de TLS más severos reportados en Cuba.

La variabilidad interanual de los reportes de TLS en Cuba parece incrementarse en la última década. Los análisis sugieren una relación entre los eventos “La Niña” y los máximos de actividad de TLS, lo cual por otra parte pudiera ser un reflejo de la influencia que la “La Niña” ejerce sobre los patrones de circulación en la cuenca atlántica.

Se notó que una disminución de los casos de tornados reportados está acompañado con un incremento de reportes de las aeroavalanchas, lo que puede estar relacionado con la cizalladura vertical del viento lo cual es considerado un factor determinante en la presencia de tornados y aeroavalanchas. **Datos recogidos de un estudio realizado por un grupo de especialistas del Centro de Pronósticos, encabezado por la doctora Gisell Aguilar**

**2.1 El comportamiento de las tormentas locales severas en la provincia de Sancti Spiritus** es diversificado por todo su territorio, presentándose principalmente en los municipios centro-sur de la provincia.

Periodo	Municipios con mayor ocurrencia
Enero –Febrero	Se tienen escasos reportes
Marzo -Abril	Sancti Spiritus ,Taguasco ,la Sierpe
Mayo –Junio	Sancti Spiritus ,Taguasco ,la Sierpe, Cabaiguán
Julio –Agosto	Sancti Spiritus ,Taguasco, Jatibonico

### **2.1.1 Particularidades del municipio Taguasco**

El ocurrencia de las Tormentas Locales Severas en el municipio de Taguasco es común, destacándose el mes de mayo con un mayor número de reportes, causando pérdidas económicas, y actualmente existe un nivel de conciencia social medio, el porcentaje de eventos no reportados es marginalmente elevado lo cual incrementa su peligro potencial. Además de que el municipio cuenta con zonas de deterioro de la infraestructural residencial en sus distintos consejos populares que pueden estar en

riesgo ante estos eventos, Por otra parte el municipio cuenta con varios ríos que pueden perder su cauce en zonas bajas ante lluvia intensa provocando inundaciones súbitas .

### **Capitulo3 ACCIONES PREVENTIVAS DE PROTECCIÓN CIVIL ANTE TORMETAS LOCALES SEVERAS**

#### **3.1 Como protegernos de los tornados**

Por lo general los tornados son difíciles de pronosticar con cierta antelación, de manera que debemos estar preparados para reconocerlos a simple vista y protegernos de ellos. Lo más recomendable es:

- Si vives en un territorio donde hayan ocurrido tornados en el pasado, se debe establecer un plan de protección en cada casa, centro de trabajo y escuela.
- Siempre se debe estar alerta ante la aparición de vientos fuertes, aún cuando no se vea un tornado, y mirar alrededor en busca de posibles conos de nubes.
- Los tornados pueden acompañarse de un área de lluvias que los rodea e impide su visualización.
- -Cuando observes el cono de nubes, no lo pierdas de vista, pues el movimiento del vórtice por lo general es errático y salteado.
- Si alguien detecta un tornado que se dirige hacia la comunidad, debe avisar inmediatamente a todos.
- -No hay tiempo para evacuarse ni proteger las propiedades, pues lo principal es salvar la vida.

##### **3.1.1En el campo**

- Si estás a la intemperie, en el campo, el peligro es grave. Observa de donde viene el tornado y trata de alejarte lo más posible de su curso.

- Si se desplaza en tu dirección y ya se sienten los vientos intensos cargados de polvo y otras partículas, busca refugio urgente en una cuneta, en una cañada, canal, en un túnel o dentro de una caverna.
- No te coloques debajo de los árboles ni cerca de muros o pilas de escombros.

### **3.1.2 En la escuela o en la casa**

- Pide a los adultos que cierren y aseguren sólidamente las puertas y ventanas.
- Que apaguen los interruptores de gas y electricidad.
- Diríjase hacia el refugio que hayan definido previamente.
- No salgan hasta pasados algunos minutos, cuando estén seguros de que el peligro ha terminado.
- Si hay tiempo, es importante que se aseguren las puertas mediante trancas y las ventanas con cristales se deben cubrir con tableros colocadas por fuera.

### **3.1.3 En un edificio**

- No traten de evacuarse por escaleras o elevadores.
- Refúgiense en algún local pequeño, lo más céntrico posible en el piso en que se encuentren, alejado de ventanas y puertas de cristal.
- No salgan hasta pasados algunos minutos, cuando estén seguros de que el peligro ha concluido.

### **3.1.4 En un auto u ómnibus**

- No se debe conducir el vehículo durante un tornado, pues en la confusión pueden ocurrir choques o atropellar a otras personas.
- Si están en la ciudad, diríjase hacia el sótano o garaje de un edificio cercano.
- Si no hay edificios próximos, salgan del auto y busquen refugio en un lugar seguro y aislado donde puedan acostarse a lo largo, o en posición fetal, siempre alejados de estructuras que puedan caer (postes, puentes, árboles, muros). Durante un tornado la basura puede ser letal pues se convierte en misiles.

Conocer estas recomendaciones y ponerlas en práctica es asunto de vida o muerte para aquellos que vivimos bajo la amenaza de la ocurrencia de tornados.

**3.2 Descargas eléctricas:** Si hace contacto con una persona la posibilidad de sobrevivencia es muy remota. Un tipo especial de este fenómeno son las “líneas de tormentas eléctricas prefrontales” que se presentan delante de un frente frío, acompañadas de chubascos que en ocasiones adquieren carácter severo y producen intensa actividad eléctrica, fuertes lluvias, granizos y, en casos extremos, con vientos superiores a los 100 kilómetros por hora.

La región occidental de Cuba ha sido azotada por fuertes líneas de tormentas eléctricas prefrontales, destacándose las del 27 de abril del año 1980, 16 de febrero de 1983 y 16 de marzo de 1983 y el tornado del 27 de enero de 2019 de categoría EF4, que en La Habana se sintieron como si enormes aviones de motor lanzando chispas volaran a poca altura sobre la Ciudad.

Las descargas eléctricas son una causa frecuente de muerte en Cuba, pues se presentan de manera súbita y sobre todo, porque es muy difícil que una persona pueda prever cuándo y dónde va a producirse un rayo. El Instituto de Meteorología ha reportado que ocurren 65 casos fatales como promedio por año. Por eso hay que mantenerse atento en cuanto se observen en el cielo algunas formaciones nubosas oscuras de tipo cumulonimbo. Es tradición en algunos hogares cubanos, basadas en experiencias reales: cubrir los espejos, guardar los cuchillos, las planchas y otros metales, apagar los equipos eléctricos y acostarse en la cama. Todas estas medidas, si las razones, tienen una explicación lógica.

En la casa, oficina y escuela las redes eléctricas deben estar conectadas a tierra, pues esta medida garantiza la protección de los equipos durante las

Tormentas eléctricas.

### **3.2.1 Medidas ante el peligro de las descargas eléctricas**

- Si estas a la intemperie, no te coloques debajo de árboles, postes o cables eléctricos, pues estos atraen los rayos. Es preferible agacharse en posición fetal con las manos en la cabeza y haciendo contacto con el suelo solo con los pies.
- -Cuando haya tormenta no te bañes en el mar, ni en los ríos y embalses, pues el agua es buena conductora de la corriente, sobre todo, si contiene sales.
- -No te pongas en contacto con objetos de metal, especialmente si estas a cielo descubierto.
- Si andas a caballo, debes bajarte inmediatamente, procurar que el caballo se tire al suelo y acostarte tú también lo más plano posible. Muchos rayos han matado a jinete y caballo.
- -No andes en grupo y no corras durante una tormenta, tampoco sostengas objetos alargados en la mano.
- Desconecta los equipos eléctricos para evitar que alguna sobrecarga los afecte. Desconecta la antena, el modem y el cable de la red.
- Coloca protectores eléctricos en los refrigeradores y otros equipos que pueden estar funcionando sin supervisión.
- Limita el uso del teléfono para casos de urgencia, pues a veces caen rayos en el cable telefónico.

### **3.3 Acciones de protección civil ante granizadas**

-¿Qué hacer antes de una granizada?

- Asegurar los objetos del exterior de la vivienda que puedan desprenderse o causar daños, debido a los fuertes vientos que pueden acompañar a la tormenta de granizo.
- Cerrar las ventanas y correr las cortinas. Reforzar las puertas exteriores.
- Quitar las ramas o árboles muertos que puedan causar daño durante una tormenta.

- Estar atentos a los avisos de tormentas severas que emite el Servicio Meteorológico cada 6 horas

### **3.3.1 ¿Qué hacer durante una granizada?**

La magnitud de los daños que puede provocar la precipitación en forma de granizo depende de su cantidad y tamaño. Cuando el tamaño del granizo es muy grande o la granizada es muy copiosa y viene acompañada de un gran flujo de agua, puede provocar lesiones o poner en riesgo la vida de las personas.

En tal caso, se recomienda: Si la tormenta de granizo deposita espesores mayores a los 30 cm de granizo y/o existe escurrimiento:

### **3.3.2 En un edificio o casa:**

- Permanecer adentro y de preferencia en la planta superior del inmueble.
- -Manténgase alejado de tragaluces y ventanas, especialmente aquéllas golpeadas por el granizo.
- Si su vivienda tiene techo de lámina de cartón o asbesto, protéjase debajo de una mesa o dentro de un ropero.
- Por ningún motivo salga. El granizo grande puede causar graves lesiones, e incluso la muerte.

### **3.3.3 En el exterior:**

- Si es sorprendido por una granizada, busque refugio inmediatamente. Si no puede encontrar protección para su cuerpo entero, al menos se debe de buscar algo para proteger su cabeza.

- Alejarse de las áreas donde la granizada es muy copiosa.
- Buscar un refugio para protegerse de la granizada y de las descargas eléctricas.
- Alejarse de las alcantarillas y de las zonas bajas para evitar ser arrastrado por el agua o por el gran volumen de granizo.
- Queda prohibido refugiarse bajo los árboles, debido a que se pueden desprender algunas ramas. Además, los árboles altos y aislados son uno de los principales atrayentes de descargas eléctricas.

#### **3.3.4 En el automóvil:**

- Evitar conducir en áreas con volúmenes grandes de granizo precipitado. El automóvil podría derrapar y ser arrastrado.
- -Cerrar todas las ventanas y permanecer dentro del vehículo con el motor apagado. Es muy peligroso tratar de salir cuando hay flujo de agua acompañado de un gran volumen de granizo, porque puede ser arrastrado.
- Alejarse de las ventanas del automóvil. Cubrirse los ojos y en la medida de lo posible, permanecer boca abajo en el piso o inclinarse en el asiento dando la espalda a la ventana.
- Si se queda varado en un congestionamiento vehicular, apagar el automóvil y si lo debe de mantener encendido, abrir un poco las ventanas para que circule el aire, ya

que ha habido casos en que han muerto personas al quedarse dormidas dentro de su vehículo por inhalar monóxido de carbono por un largo periodo.

- No abandonar el vehículo hasta que deje de granizar. Su auto puede proporcionarle una protección razonable.

- -Colocar a los niños debajo de un adulto y cubrir sus ojos

### **3.5 ¿Qué hacer ante vientos lineales fuertes?**

- si viaja en un vehículo busque una zona segura y estaciones mientras pasan los vientos fuertes.

- no intente subirse a un techo a hacer reparaciones estructurales o eléctricas mientras haya fuertes vientos .

- si caen los tendidos eléctricos, por ningún motivo se acerque a ellos.

- cierra y asegura puertas, ventanas.

- retira macetas y todo objeto que pueda caer a la calle.

- colocar cinta adhesiva en los vidrios de las ventanas.

- alejarse de ventanas y puertas.

### **CONCLUSIONES**

La provincia de Sancti Spíritus ha sido afectada por varias Tormentas Locales Severas en los últimos años, ocasionando daños a parte de la infraestructura residencial y estatal, la economía y se han lamentado la pérdida de vidas humanas; manifestándose mayormente en los municipios centro –sur como son Sancti Spiritus, Taguasco, la Sierpe .Estos eventos son comunes tanto en el periodo lluvioso o a causa de sistemas invernales. En Cuba, principalmente en el mes de mayo se registran los mayores reportes, comportándose de igual manera que en la provincia y el municipio de Taguasco .Actualmente existe un nivel de conciencia social medio, el porcentaje de eventos no reportados es marginalmente elevado lo cual incrementa su peligro

potencial. Además de que el municipio cuenta con zonas de deterioro de la infraestructural residencial en sus distintos consejos populares que pueden estar en riesgo ante estos eventos, además el municipio cuenta con varios ríos que pueden perder su cauce en zonas bajas ante lluvia intensa provocando inundaciones súbitas. A partir de esta investigación junto con el Grupo de Gestión de Riesgos del municipio se pretende trabajar para concientizar en la población más vulnerable del peligro que representan, y que sepan cómo actuar ante tales eventos.

### **Bibliografía**

- 1-Artículo Meteorología (<http://www.granma.co.cu/secciones/cienciaytec/meteorología/meteorologia21.htm>). Disponible en "www.granma.co.cu".
- 2- Artículo Revista Somos Jóvenes (<http://www.somosjovenes.cu/index/semana27/tormenta.htm>). Disponible en "www.somosjovenes.cu".
- 3- Artículo Periódico Juventud Rebelde (<http://www.juventudrebelde.cu/ciencia-tecnica/2011-12-10/afectaron-este-ano-a-holguin-43-tormentas-locales-severas>). Disponible en "www.juventudrebelde.cu".
- 4-Obtenido de«[https://www.ecured.cu/index.php?title=Tormenta\\_local\\_severa&](https://www.ecured.cu/index.php?title=Tormenta_local_severa&)
- Aguilar O., G., 2000: Los tornados intensos en Cuba. Análisis de dos casos de estudio. Boletín de SOMETCUBA. La habana, Cuba.
- 5-Carnesoltas, M. 2002: La circulación local de brisa de mar y tierra. Conceptos fundamentales. Revista cubana de Meteorología, Vol. 9, No.1, 39 – 60.
- 6-Naranjo, L. J. Tabohada y G. Aguilar, 2003: Anomalías de la circulación atlántica en el invierno 2001 – 2002. Su impacto sobre Cuba y Galicia. Ejemplo de una
- 7-teleconexión ENOS. Presentado en el X Congreso Latinoamericano e Ibérico de Meteorología. La Habana..
- 8- Gisell Aguilar Oro-Climatología de las Tormentas Locales Severas en Cuba en el período 1987 – 2002.

9-Wikipedia Climatología de tornados

10-Revista Cubana de Meteorología, Vol. 25, No. 1, 2019, E-ISSN: 0864-151X

11- METEORED: el granizo en el mundo

12- Documentos básicos para el trabajo de los centros de gestión para la reducción del riesgo

13- José Rubiera y Santiago Santos: Protege a tu familia de...( Huracanes, Tornados y Descargas eléctricas)

14- Ecured :Tormenta local severa

**Anexo**



**ISBN: 978-959-16-4696-5**



9 789591 646965