



# Revista Directivo al Día



Equipo editorial

## -Novedades-

¿Quieres compartir con empresarios y académicos de múltiples disciplinas y a su vez promocionar tu negocio?

Participa en la 10ma edición de InterGest Villa Clara 2025, que sesionará el 13 de noviembre de 2025, en modalidad híbrida.



Marta Abreu 55, E/ Juan Bruno Zayas y Villuenda. Santa Clara, Villa Clara

## DIRECTORA EDITORIAL

**MSc. Neisy Milagros Arias Santana**, Centro de Capacitación del Turismo. Villa Clara, Cuba

## EDITORES

**MSc. Katia Mayuli Alonso López**, Centro de Capacitación del Turismo, Villa Clara, Cuba

**MSc. Deymis Tamayo Rueda**, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Villa Clara, Cuba

**MSc. Loani de la Caridad Rodríguez Herrera**, Centro de Superación para la Cultura

**Lic. Leidiana Morales Reyes**, Centro de Información y Gestión Tecnológica, Villa Clara, Cuba

**Lic. Claudia Rodríguez Cruz**, Centro de Información y Gestión Tecnológica, Villa Clara, Cuba

## PROGRAMADOR

**Ing. Fernando Wong Delgado**, Empresa Recuperación de Materias Primas, Villa Clara, Cuba



## ¡CONTÁCTANOS!



<https://directivoaldia.villaclara.cu>



[dad@ciget.vcl.cu](mailto:dad@ciget.vcl.cu)

## Tabla de contenido

|                                                                                                                                                                                                                                                                                        |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Gestión Integrada y Sostenible en la producción de alimentos: una revisión de normas y metodologías/ <i>Integrated and Sustainable Management in food production: a review of standards and methodologies</i>.....</b>                                                              | <b>1</b>  |
| <b>Apuntes de la Dirección por Valores en la Empresa Tabaco Torcido Villa Clara/ <i>Notes on the Management of Values in the Company Torcido Tobacco Villa Clara</i>.....</b>                                                                                                          | <b>12</b> |
| <b>Perspectiva para la determinación de Funciones de Dirección entre instituciones formadoras de estudiantes con potencialidades talentosas/ <i>Perspective for the determination of management functions among institutions that train students with talented potential</i> .....</b> | <b>26</b> |
| <b>Solución de problemas de Gestión Empresarial mediante el Benchmarking: en busca de clientes/ <i>Solving Business Management problems through Benchmarking: in search of customers</i>.....</b>                                                                                      | <b>37</b> |
| <b>La identidad cultural, el patrimonio y su sostenibilidad en los procesos comunicativos en Cuba/ <i>Cultural identity, heritage and its sustainability in communication processes in Cuba</i>.....</b>                                                                               | <b>49</b> |
| <b>La interactividad para la participación ciudadana en el Gobierno Electrónico. Su implementación en Villa Clara/ <i>Interactivity as a process of citizen participation in the Electronic Government. This implementation in Villa Clara</i>.....</b>                                | <b>60</b> |
| <b>Los trabajadores por cuenta propia en Cuba y la responsabilidad por actos de sus empleados/ <i>Own-account workers in Cuba and the liability for the acts of their employees</i>.....</b>                                                                                           | <b>75</b> |
| <b>Dramaturgia informativa, necesaria reformulación de la estructura de programas en el telecentro Telecubanacán/ <i>Informative dramaturgy, necessary reformulation of the program structure in the Telecubanacán telecenter</i>.....</b>                                             | <b>87</b> |

## ARTÍCULO DE REVISIÓN

### **Gestión Integrada y Sostenible en la producción de alimentos: una revisión de normas y metodologías/ *Integrated and Sustainable Management in food production: a review of standards and methodologies.***

**Ing. Celia Haydeé Pérez Díaz,**

<https://orcid.org/0009-0007-3979-1750>

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas

[ceperez@uclv.cu](mailto:ceperez@uclv.cu)

**Dra. C Tatiana Escoriza Martínez,**

<https://orcid.org/0000-0002-1358-5779>

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas

[tescoriza@uclv.edu.cu](mailto:tescoriza@uclv.edu.cu)

**M.Sc. Tania Díaz Iglesias,**

<https://orcid.org/0000-0002-3610-2653>

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas

[tania@uclv.edu.cu](mailto:tania@uclv.edu.cu)

**Recibido:** 28/03/25

**Aceptado:** 30/04/25

#### **Resumen**

Las empresas del sector alimentario dentro del contexto cubano actual dan pasos en la innovación y carecen en la integración de sistemas de gestión de calidad, de inocuidad alimentaria y el ambiental plasmado en un sistema integrado de gestión (SIG) con un punto de vista sostenible para lograr los niveles de competitividad esperados. Esto conlleva a la repetición de instrucciones a seguir en la gestión de cada uno de los sistemas, provocando una visión fragmentada del comportamiento real y la demora en la toma de decisiones. Debido a la ausencia de un SIG con enfoque sostenible en empresas productoras de alimentos se realizó una revisión sistemática de la bibliográfica en el período histórico del 2010 al 2023. Dentro de la literatura no se pudieron encontrar SIG que tengan en cuenta los tres puntos de vista que brinda la sostenibilidad (económico, social y ambiental) para las empresas del sector alimentario cubano.

**Palabras Clave:** Sostenibilidad, Industria alimentaria, Sistemas de gestión, Metodologías, Integración.

#### **Abstract**

In Cuba, companies in the food sector are taking steps toward innovation. However, they lack an integrated management system (IMS) with a sustainable perspective across quality, food safety, and environmental management systems to achieve the expected levels of competitiveness. This leads to the repetition of instructions to follow in the management of each of these systems, resulting in a fragmented view of actual behavior and delays in decision-making. Due to the absence of an IMS

with a sustainable focus in food production companies, a systematic review of the literature was conducted covering the historical period from 2010 to 2023. No IMS could be found in the literature that considered the three perspectives of sustainability (economic, social, and environmental) for companies in the Cuban food sector.

**Keywords:** Sustainability, Food industry, Management systems, Methodologies, Integration.

## Introducción

La sostenibilidad alimentaria en la actualidad constituye un pilar esencial para prevenir la crisis mundial y el mantenimiento de la sociedad humana. La industria alimentaria representa un sector de vital importancia para la sociedad, esto se traduce en su impacto sobre la **alimentación diaria** y una mayor producción de los alimentos indispensable **para satisfacer la demanda de alimentos para el consumo humano y animal (Alberto Pineda, 2023; Isaza Velez, 2023).**

Para la producción de alimentos es fundamental considerar el término de sostenibilidad de forma que exista un equilibrio entre crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social. La sostenibilidad en la industria alimentaria se evidencia como capacidad de esta para satisfacer las necesidades actuales de la población sin arriesgar la capacidad de que generaciones futuras puedan satisfacer las suyas (Sothis, 2021).

Es por ello que Cuba en su Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 define el sector de producción de alimentos como uno de los once sectores estratégicos para la transformación productiva. Este sector es definido como un sector capaz de impactar y arrastrar al resto de la economía, generalizando un incremento de la efectividad de la actividad productiva a escala nacional por lo que se caracteriza por desempeñar un papel fundamental en la alimentación y salud de la población; la seguridad alimentaria y la seguridad nacional; el abastecimiento del mercado interno y particularmente la demanda del turismo y en la sustitución de importaciones y en la generación de rubros exportables (Ministerio de Economía y Planificación, 2019).

La competitividad en los mercados, la responsabilidad de producir sin dañar el medioambiente, la necesidad de servir a un cliente más consciente y preparado (más exigente en la calidad de los productos y servicios), la importancia de satisfacer las distintas partes interesadas (Stakeholders), provoca la necesidad de transformar la concepción que se tiene en los últimos años de la Gestión Empresarial (Cabrera, 2016). Para lograr esa efectividad en la industria alimentaria es necesario que las empresas que pertenecen a este sector trabajen en una gestión más integral de sus procesos. Estas deben tener en cuenta la calidad e inocuidad de los alimentos producidos velando por el impacto que pueda provocar al medio ambiente.

Dentro del contexto cubano existen una gran cantidad de documentos gubernamentales que rigen las actividades productivas de las empresas productoras de alimentos. Entre estos documentos oficiales se encuentra el Decreto Ley 9/2020 referido a la "Inocuidad Alimentaria". Esta ley principalmente favorece la necesidad de estas empresas por producir alimentos (elaborado,

semielaborado o crudo) inocuos, de buena calidad y sin ignorar el impacto ambiental que pueden provocar estas producciones o productos.

Para lograr gestionar de una forma más integral y competitiva dentro del contexto cubano es necesario una gestión efectiva con una visión sostenible que involucre los sistemas de gestión de calidad, de inocuidad de los alimentos y del medio ambiente. La ausencia de un sistema integrado de gestión conlleva a la repetición de procedimientos e instrucciones a seguir en cada uno de estos sistemas, lo que provoca una visión fragmentada del comportamiento de los procesos, demora en la toma de decisiones y el cansancio constante del personal encargado de gestionar los sistemas a causa del gran volumen de documentación necesaria. Lo anteriormente descrito constituye la situación problemática que fundamenta este estudio. El objetivo principal está dirigido a realizar una revisión bibliográfica de procedimiento para integrar sistemas de gestión con enfoque sostenible en la industria productora de alimentos.

### **Metodología**

La investigación se desarrolló utilizando métodos teóricos como la inducción-deducción, análisis sintético y el análisis documental de las investigaciones publicadas en diversas fuentes de información. Para la utilización de fuentes de información como revistas, tesis, artículos científicos, entre otros se realizó una revisión sistemática de la literatura dentro del periodo histórico desde el año 2010 al año 2023. Con un tipo de investigación explicativa se busca una visión general de un nuevo tema de estudio, el cual está referido al diseño de un sistema integrado de gestión con enfoque sostenible en la producción de alimentos. Además, como investigación cualitativa se centra en la recopilación de una gran cantidad de información la cual debe ser analizada para su utilización.

Principalmente para el diseño de un procedimiento que integre los sistemas de gestión referidos a la calidad, inocuidad de los alimentos producidos y el impacto que pueda provocar al medio ambiente es inevitable el análisis e integración de las normas ISO 9001, NC 136 y la ISO 14001. Es necesario además la inclusión de términos que contribuyan a la sostenibilidad en empresas dedicadas a la producción de alimentos.

Con esta dirección se empleó como base de datos científica la página web Google Académico (Google Scholar, en inglés) debido a la gran cantidad de artículos, tesis, libros y resúmenes de fuentes e idiomas diversos como editoriales universitarias, asociaciones profesionales, repositorios de universidades y de otras organizaciones académicas nacionales e internacionales. La búsqueda inicial de la literatura tanto en el idioma español como en el inglés se basó en la selección de documentos cuyos títulos y palabras claves se relacionen con los términos referidos a la sostenibilidad en la industria alimentaria, sistemas de gestión normalizados, las normas ISO 9001, NC 136, ISO 14001 y metodologías para integrar sistemas de gestión con enfoque sostenible (figura 1). Posteriormente para reducir la gran cantidad de documentación se descartan aquellos que no estén dentro del período histórico analizado y los que no tienen relación con el tema de la investigación basándose en la lectura de los resúmenes, los objetivos de estos. Finalmente, a través

de la lectura completa y detallada de las publicaciones seleccionadas y se efectuó un análisis riguroso, evaluando el objeto de estudio, la metodología, las contribuciones y los resultados (del Pilar Rivera, Moncayo y Rivera Díaz, 2021; Malagón Medina, 2018). Esto da como resultado un conjunto de documentos reducidos más a fines con el objetivo de la investigación.

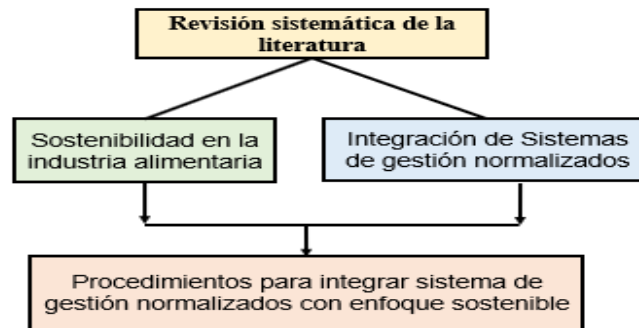


Figura 1. Mapa conceptual de la investigación. Fuente: elaboración propia

## Resultados y discusión

La búsqueda de información inicial de la literatura derivada de la revisión sistemática en el buscador Google Académico da como resultado una gran cantidad de publicaciones. Todas estas publicaciones son sometidas a un conjunto de criterios de inclusión, los cuales ayudan a identificar los que contribuyen al cumplimiento de esta investigación. En la figura 2 se muestra el proceso para selección de la bibliografía.

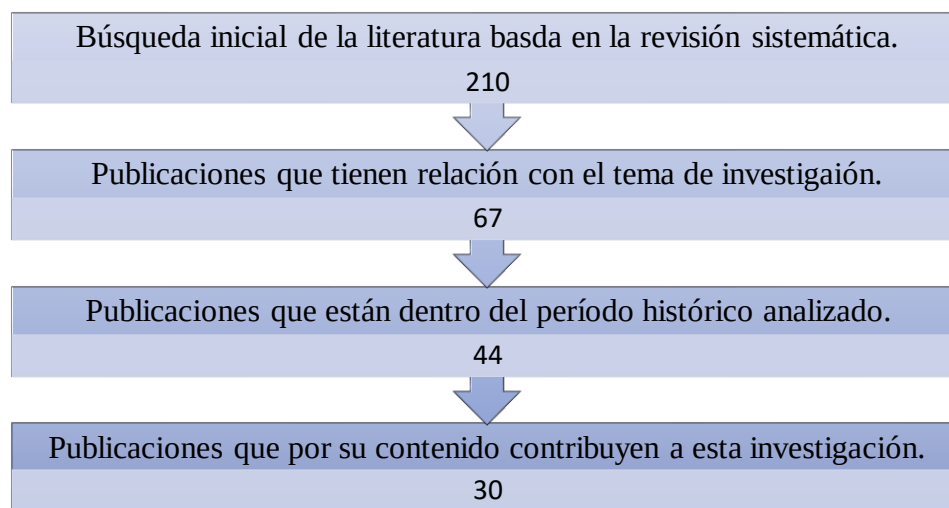


Figura 2. Resumen del proceso de selección de la bibliografía. Fuente: elaboración propia.

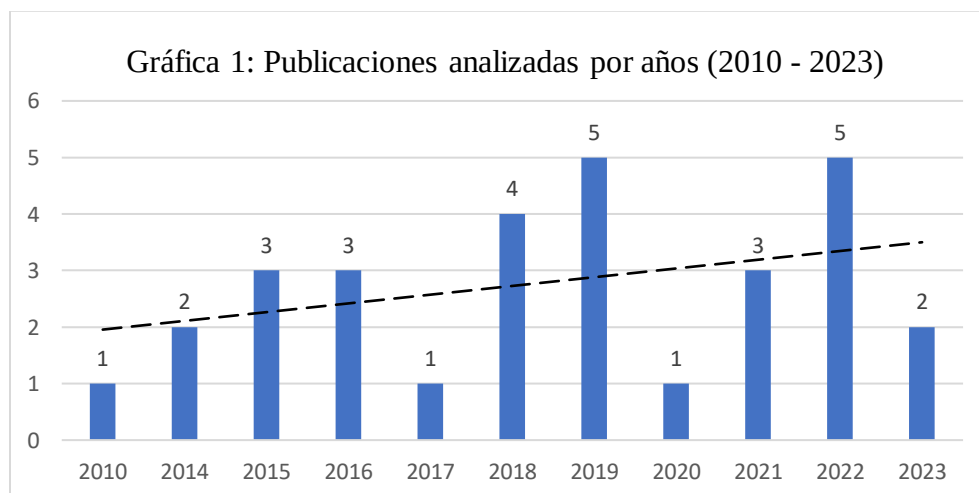
Se analizaron en total de 30 publicaciones las cuales se muestran en la **Tabla 1**.

**Tabla 1. Publicaciones analizadas**

| Publicaciones                                                          |                                                            |                                                          |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Almeida Martínez (2010)                                                | Calso (2018)                                               | Sothis (2021)                                            |
| Forbes Álvarez (2014)                                                  | Castro Ramírez, Macías Chuto, and Salazar González (2018). | Cabrera Pabón (2022)                                     |
| (Vergara Corredor, 2014)                                               | Zarta Ávila (2018)                                         | Castillo Peña, Alfonso Leonard, and Arias Rosales (2022) |
| ISO 14001 (2015)                                                       | Arrastía Valdés, Suárez Ordaz, and Basabe Santana (2019)   | García (2022)                                            |
| ISO 9001 (2015)                                                        | Ministerio de Economía y Planificación (2019)              | González Enríquez and García Pérez (2022)                |
| Tamayo García (2015)                                                   | Sánchez Manrique (2019)                                    | Sierra Homez (2022)                                      |
| Antúnez Saiz (2016)                                                    | Solís Espallargas (2019)                                   | Pineda (2023)                                            |
| Burckhardt Leiva, Gisbert Soler, and Pérez Molina (2016)               | TECPA (2019)                                               | Isaza Velez (2023)                                       |
| Ricardo Cabrera (2016)                                                 | Ampuero Zapata and Pizarro Chang (2020)                    |                                                          |
| NC 136 (2017)                                                          | Martos Martínez (2021)                                     |                                                          |
| Betlloch-Mas, Ramón-Sapena, Abellán-García, and Pascual-Ramírez (2018) | Ministerio de la Industria Alimentaria (2021)              |                                                          |

Fuente: elaboración propia

Para el análisis de la producción científica utilizada por años se muestra a través de la gráfica 1. En esta se observa una tendencia creciente en el tiempo en donde los picos de mayor productividad se encuentran en el período 2018 – 2023 demostrando la actualidad de la investigación. Sin embargo, entre las publicaciones más alejados en el tiempo se encuentra información vital para la investigación.



Fuente: elaboración propia

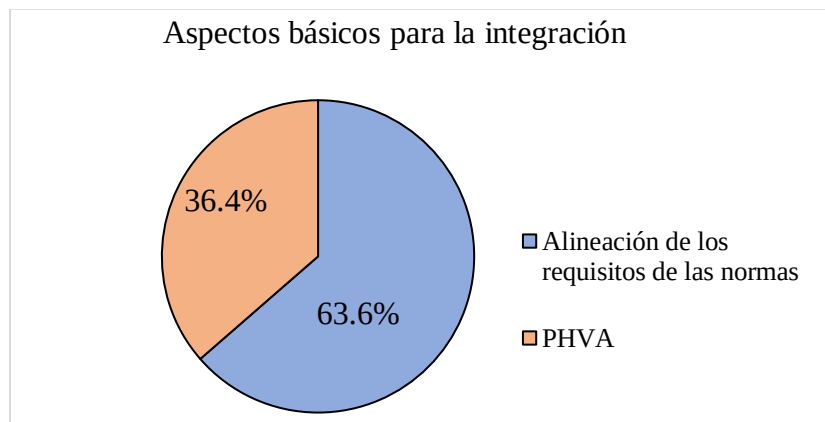
La distribución de los tipos de documento analizados para el tema de investigación se presentada en la tabla 2. Esta demuestra que desde la fuente de información utilizada los artículos de revista y las tesis son los que más información aporta y además sugiere una guía para futuras investigaciones.

**Tabla 2. Publicaciones por tipo de documento**

| Tipo de documento          | Cantidad | Porcentaje |
|----------------------------|----------|------------|
| Artículo de revista        | 11       | 36.7       |
| Tesis                      | 10       | 33.3       |
| Página web                 | 4        | 13.3       |
| Regulación                 | 3        | 10         |
| Documentos gubernamentales | 2        | 6.7        |

Fuente: elaboración propia

Tomando en cuenta los puntos de vista de los autores plasmada en la bibliografía estudiada referente a los procedimientos empleado para integrar los sistemas de gestión normalizados fue evidente la utilización dos aspectos básicos para lograr la integración. Estos aspectos básicos están referidos a la exigencia de tener un punto de partida. En el gráfico 2 se muestra que el 63.6 por ciento de los sistemas integrados de gestión estudiados están basados en la alineación de los requisitos de las normas debido a la estructura de alto nivel de la Organización de Internacional de Estándares (ISO) como un elemento normativo que facilita la integración.



Fuente: elaboración propia

Derivados de un análisis más profundo de los sistemas integrados de gestión estudiados no definen un enfoque dirigido a la sostenibilidad en una empresa productora de alimentos. Se entiende sostenibilidad como la inclusión de sus tres principales dimensiones (económica, social y ambiental) en busca de una mejor gestión en la organización que reparen las carencias actuales de la población, esto sin poner en riesgo sus necesidades futuras. La implementación de este enfoque en la integración de los sistemas de gestión de calidad, de inocuidad de los alimentos y del medio ambiente le resulta de vital importancia para este tipo de empresa.

## Conclusiones

Los criterios de inclusión y análisis de información aplicados a los documentos resultantes de la revisión sistemática encontrada en Google académico contribuyeron a la recolección de las publicaciones que aportaron valor y actualidad a la investigación y demostraron que las revistas y las tesis tributan mayor información al tema de estudio.

Los autores de varias las publicaciones analizadas resaltan la efectividad de la integración de sistemas de gestión. En el caso de las empresas del sector alimentario, que tienen la necesidad de lograr la inocuidad y calidad en sus producciones evitando también el impacto ambiental, se puede alcanzar esto aplicando un procedimiento que desarrolle un sistema integrado de gestión a través de la alineación de los requisitos plasmadas en las normas ISO 9001, NC 136 y la ISO 14001.

Al realizar el análisis de la información se evidenció un vacío de conocimiento, al no poder encontrarse publicaciones que vinculen los sistemas integrados de gestión y la sostenibilidad, por lo que es necesario realizar un estudio más profundo en donde se logre establecer una relación y a su vez este estudio se convierta en fuente de consulta.

## Referencias Bibliograficas.

- Almeida Martínez, E. R. (2010). *Elaboración de un sistema de gestión ambiental (SGA) para el taller de facilidades de superficie de la gerencia de exploracion y produccion en lago agro* [Tesis de Maestría, Universidad Internacional SEK Ecuador].  
<https://repositorio.uisek.edu.ec/handle/123456789/96>
- Ampuero Zapata, S. M. y Pizarro Chang, D. C. (2020). *La sostenibilidad empresarial desde el punto de vista de las relaciones públicas. escuela profesional de ciencias de la comunicación*. [Tesis de Grado, Universidad de San Martin de Porres].  
[renati.sunedu.gob.pe/handle/renati/1775891](https://renati.sunedu.gob.pe/handle/renati/1775891)
- Antúñez Saiz, V. I. (2016). *Sistemas integrados de gestión: de la teoría a la práctica empresarial en Cuba. Cofín Habana*, 11(2), 1-28. <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v10n2/cofin01216.pdf>
- Arrastía Valdés, H., Suárez Ordaz, D. I. y Basabe Santana, J. C. (2019). Diagnóstico de la gestión de la calidad e inocuidad en la Torrefactora Pinar. *Avances*, 21(4), 442-456.  
<https://investiga.upo.es/documentos/626cbf03a8fa5b760793b3a5>

- Betlloch-Mas, I., Ramón-Sapena, R., Abellán-García, C. & Pascual-Ramírez, J. C. (2018). Implementation and Operation of an Integrated Quality Management System in Accordance With ISO 9001:2015 in a Dermatology Department. *Actas Dermo-Sifiliográficas (English Edition)*, 110(2), 92-101.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1578219019300034>
- Burckhardt Leiva, V., Gisbert Soler, V. y Pérez Molina, A. I. (2016). Estrategia y Desarrollo de una Guía de Implantación de la norma ISO 9001:2015. Aplicación pymes de la Comunidad Valenciana. Editorial científica 3ciencias (Área de Innovación y Desarrollo, S.L.). DOI: 10.17993/EcoOrgyCSO.2016.15
- Cabrera Pabón, L. L. (2022). Sostenibilidad y desarrollo, en armonía con la naturaleza. *Momboy*, (18), 1-16.  
<https://journal.uvm.edu.ve/index.php/momboy/article/view/75/65>
- Calso, N. (2018). Integrar con éxito sistemas de gestión. *AENOR*, (336).  
<https://revista.aenor.com/336/integrar-con-exito-sistemas-de-gestion.html>
- Castillo Peña, A., Alfonso Leonard, P. y Arias Rosales, B. (2022). Diseño del Sistema de Gestión Integral: una estrategia para el desarrollo sostenible. *Avances*, 24(4), 495-504.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8950589>
- Castro Ramírez, R. X., Macías Chuto, E. M. y Salazar González, J. D. (2018). Sistemas integrados de gestión: Evolución y Desarrollo en América Latina. *Revista Publicando*, 5(15), 373-384.  
[https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/1377/pdf\\_1011](https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/1377/pdf_1011)
- Decreto Ley 9/2020. Por el cual se dictamina la Inocuidad Alimentaria. 30 de octubre de 2020. GOC-2020-675-O76. <https://cuba.vlex.com/vid/decreto-ley-no-9-851174614>
- del Pilar Rivera, M., Moncayo, R. y Rivera Díaz, A. (2021). Revisión bibliográfica de los sistemas integrados de gestión ISO 14001 y OHSAS 18001. Estado actual y tendencias. *Ingeniare*, (31), 67-79. <https://doi.org/10.18041/1909-2458/ingeniare.31.8938>
- Forbes Álvarez, R. (2014). Estructura de alto nivel de la ISO y su impacto en las normas de sistemas de gestión. *Cegesti lexito Empresarial*, 1(227), 1-3.

- García, G. (21 de diciembre de 2022). *La sostenibilidad es fundamental en la operación de las empresas alimentarias*. The Food Tech. <https://thefoodtech.com/seguridad-alimentaria/la-sostenibilidad-es-fundamental-en-la-operacion-de-las-empresas-alimentarias/>
- González Enríquez, L. R. y García Pérez, E. (2022). Implementación de un sistema de gestión de calidad e inocuidad alimentaria en una comercializadora de alimentos. *ConCiencia Tecnológica*, (63),1-11.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8746284>
- Isaza Velez, D. A. (2023). *Aspectos e impactos ambientales generados en la industria de alimentos Zeú SAS* [Trabajo de pregrado, Tecnológico de Antioquia - Institución Universitaria]. <https://dspace.tdea.edu.co/server/api/core/bitstreams/f3f82ce6-c8b9-49dc-acd1-bd40fe345823/content>
- Malagón Medina, A. (2018). Revisión sistemática de teorías de integración de sistemas de gestión normalizados. *Signos*, 10(1), 177-191.  
<https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0001.10>
- Martos Martínez, B. (2021). *La responsabilidad social corporativa en la industria alimentaria española* [Tesis de grado, Univesidad Pontificia Comillas].  
<https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/440582/retrieve>
- Ministerio de Economía y Planificación. (2019). *Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el año 2030 (PNDES 2030)*.  
<https://www.mep.gob.cu/sites/default/files/Documentos/Archivos/FOLLETO%20PNDES%20%20FINAL.pdf>
- Ministerio de la Industria Alimentaria (2021). *Industria alimetaria. Actividad. Cartera de Oportunidades de Inversión Extranjera del Gobierno de Cuba*. Portal del Comercio Exterior de Cuba. <https://inviertaencuba.mincex.gob.cu/es/sectores/productor-de-alimentos/industria-alimentaria/>
- Pineda, J. A. (2023). *Economía. Introducción a la Economía*.  
<https://encolombia.com/economia/economia-intro/economia-2/>

- Ricardo Cabrera, H. (2016). *Modelo y procedimiento para la gestión y mejora de procesos con contribución a la integración de sistemas normalizados en cementeras cubanas* [Tesis doctoral, Universidad Tecnológica de La Habana "José Antonio Hechevarría"].
- Sánchez Manrique, J. (2019). *Hacia una Industria alimentaria sostenible: Caso NESTLÉ* [Trabajo de fin de grado, Colegio Universitario de Estudios Financieros].  
[https://biblioteca.cunef.edu/files/documentos/TFG\\_GADE\\_2019-34.pdf](https://biblioteca.cunef.edu/files/documentos/TFG_GADE_2019-34.pdf)
- Sierra Homez, C. F. (2022). *Desarrollo de un plan de sostenibilidad para la DIAN basándose en los Objetivos de Desarrollo Sostenible* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Javeriana]. <https://apidspace.javeriana.edu.co/server/api/core/bitstreams/858ab408-f0ca-4025-85cb-057f908e2caf/content>
- Sistemas de Gestión de la Calidad., (2015). ESTE NO LO ENCUENTRO y no está citado dentro del documento
- Sistema de Gestión del Medio Ambiente, (2015). ESTE NO LO ENCUENTRO y no está citado dentro del documento
- Solís Espallargas, C. (2019). La percepción de la sostenibilidad de estudiantes de Máster en educación ante los objetivos de desarrollo sostenible. *Revista ESPACIOS*, 40(39), 1-11.  
<http://www.w.revistaespacios.com/a19v40n39/a19v40n39p11.pdf>
- Sothis. (2021). *¿Es posible la sostenibilidad en la industria alimentaria o estamos ante una utopía?*. Sothis. <https://www.sothis.tech/es-posible-la-sostenibilidad-en-la-industria-alimentaria-o-estamos-ante-una-utopia/>
- Tamayo García, P. F. (2015). Metodología para la integración de los sistemas de gestión organizacional. *Ciencias Holguín*, 21(3),1-18.  
<https://www.redalyc.org/pdf/1815/181541051005.pdf>
- TECPA (11 de octubre de 2023). *Características del sistema integrado de gestión*. TECPA.  
<https://www.tecpa.es/caracteristicas-sistema-gestion-integrada/>
- Vergara Corredor, Y. (2014). Sistema de gestión ambiental: compromiso social para las empresas del sector de la construcción afiliadas a la cámara de comercio e industria del estado Mérida. *Sapienza Organizacional*, 1(1), 93-112.

[https://www.redalyc.org/pdf/5530/Resumenes/Resumen\\_553056603007\\_1.pdf](https://www.redalyc.org/pdf/5530/Resumenes/Resumen_553056603007_1.pdf)

Zarta Ávila, P. (2018). La sustentabilidad o sostenibilidad: un concepto poderoso para la humanidad. *Tabula Rasa*, (28), 409-423.

[https://wiki.ead.pucv.cl/images/a/ae/LA\\_SUSTENTABILIDAD\\_O\\_SOSTENIBILIDAD\\_UN\\_CONCEPTO\\_PODEROSO\\_PARA\\_LA\\_HUMANIDAD.pdf](https://wiki.ead.pucv.cl/images/a/ae/LA_SUSTENTABILIDAD_O_SOSTENIBILIDAD_UN_CONCEPTO_PODEROSO_PARA_LA_HUMANIDAD.pdf)

## ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

### Apuntes de la Dirección por Valores en la Empresa Tabaco Torcido Villa Clara/

*Notes on the Management of Values in the Company Torcido Tobacco Villa Clara.*

**Ing. Yosvel Betancourt Concepción,**

<https://orcid.org/0009-0006-3200-637X>

*Empresa de Tabaco Torcido Villa Clara. Santa Clara. Villa Clara. Cuba.  
rplopez9701@gmail.com*

**Ing. Rachel Pérez López,**

<https://orcid.org/0009-0007-8114-0900>

*E.P. Empresa Tabaco torcido Villa Clara. Santa Clara. Villa Clara. Cuba.  
rplopez9701@gmail.com*

**Dr. C. Alicia de la Concepción Alfonso Serafín,**

<https://orcid.org/0000-0002-0593-9143>

*Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara. Villa Clara. Cuba.  
rplopez9701@gmail.com*

**Ing. Demis Comezañas Oro.**

<https://orcid.org/0009-0001-6540-671X>

*Jefe de cuadro provincial. FAR. Santa Clara. Villa Clara. Cuba  
rplopez9701@gmail.com*

**Recibido:** 10/04/25

**Aceptado:** 30/05/25

### Resumen

La Empresa de Tabaco Torcido Villa Clara pasa por procesos de cambio y ha tratado de implementar la Dirección por Valores (DpV), enfrentándose a dificultades sin lograr este objetivo, por ello este estudio se propuso como **Objetivo**. Proponer un procedimiento para introducir la Dirección por valores en la Empresa Tabaco torcido Villa Clara. **Fundamentos metodológicos**, se centra en la aplicación de métodos del nivel Teóricos, Empíricos: análisis documental, la observación directa, las entrevistas, encuestas, Brainstorming, juicios de expertos, criterios de usuarios y Matemático-Estadísticos, las que mostraron su eficiencia en este tipo de estudio. **Resultados**, se pudo construir el procedimiento y aplicarlo de manera parcial. **Conclusiones principales**. El procedimiento para la DpV en la ETTVCL incluye los pasos a seguir para facilitar la implementación de este avanzado enfoque, logrando el compromiso de la alta dirección y de los miembros de la empresa.

**Palabras clave:** Dirección por Valores, Procedimiento.

## Abstract

The Villa Clara Twisted Tobacco Company is undergoing change processes and has attempted to implement Management by Values, facing difficulties without achieving this objective. Therefore, the objective of this study was to propose a procedure for introducing Management by Values at the Villa Clara Twisted Tobacco Company. Methodological foundations focus on the application of theoretical and empirical methods: documentary analysis, direct observation, interviews, surveys, brainstorming, expert judgments, user criteria, and mathematical-statistical methods, which have proven effective in this type of study. Results: The procedure was developed and partially implemented. Main conclusions: The procedure for Management by Values at the ETTVCL includes the steps to follow to facilitate the implementation of this advanced approach, achieving the commitment of senior management and company members.

**Keywords:** Management by Values, Procedure.

## Introducción

Las organizaciones y sus miembros como integrantes de la sociedad, asumen valores que son parte de su cultura. Estos valores constituyen la fuente para crear valor y son indicativos de la forma de actuación y de los resultados más esperados. Por tal razón, se han incorporado a la práctica gerencial diferentes modelos o enfoques donde los valores aparecen como un componente fundamental, sin embargo; el enfoque en el que los valores adquieren gran relevancia es la Dirección por Valores.

Se han ido creando las condiciones para implementarla, en especial en el marco de las transformaciones relacionadas con el perfeccionamiento de la actividad empresarial, siendo insuficientes los conocimientos al respecto, por lo que no es raro encontrar que el sistema de valores no pasa de ser un grupo de valores declarados que ni se comparten, ni se accionan. A esta situación se adiciona que en la práctica y estudio sistemático del tema no es posible encontrar modelos o procedimientos universalmente aplicables ya que cada sector o empresa tiene particularidades que lo singularizan.

La Empresa de Tabaco Torcido Villa Clara inmersa en los procesos de cambio antes referidos ha tratado de implementar la Dirección por Valores enfrentándose a las adversidades descritas sin lograr este objetivo, adoleciendo de conocimientos sobre el estado actual de la organización para ello, así como de la forma de pensar de los trabajadores sobre el tema y en mucha desmotivación para asumir mayores compromisos que contribuyan a elevar la competitividad de la organización. También se le da poco tratamiento a los valores organizacionales debido a la falta de concientización del personal directivo de la importancia de los mismos.

Además, no existe en la organización un procedimiento adecuado para la introducción de la DpV. Todo lo antes referido constituye **la situación problemática** que da origen a la presente investigación, la cual está dirigida a dar solución al siguiente **problema de investigación**.

¿Cuál es la herramienta que contribuirá a la introducción de la Dirección por Valores en la Empresa Tabaco Torcido Villa Clara?

Para solucionar el problema científico y dar respuesta a las preguntas de investigación el **objetivo general de la presente investigación** consiste en:

Proponer un procedimiento para introducir la Dirección por valores en la Empresa Tabaco torcido Villa Clara.

De lo referido se derivan las interrogantes científicas para este estudio:

- 1- ¿Qué aportes teóricos existen a nivel internacional sobre el tema de los valores y de la dirección por valores?
- 2- ¿Qué situación presenta la Empresa Tabaco Torcido para enfrentar la dirección por valores?
- 3- ¿Qué procedimiento utilizar para introducir adecuadamente la Dirección por Valores en la Empresa tabaco torcido Villa Clara?

Para dar respuesta a estas preguntas se utilizaron como métodos de estudios del nivel teórico: el método histórico-lógico vinculado a la construcción del marco teórico de la investigación, el analítico-sintético, inductivo-deductivo e histórico lógico y del nivel empírico el análisis de documentos, entrevistas, la encuesta, observaciones, el trabajo en grupos y la consulta a expertos, el apoyo computacional y el de nivel matemático-estadístico, con otras técnicas estadísticas para el procesamiento de encuesta y la toma de decisiones.

**Aporte teórico** Se identifican las deficiencias que presenta la organización para la introducción de la DpV mediante un diagnóstico en el que se utilizaron diferentes herramientas y técnicas estadísticas, a partir de las dimensiones establecidas e indicadores y los factores críticos determinados e implicados en los valores que permite conocer las brechas en ese sentido para tenerlas en cuenta a la hora de proponer el procedimiento a aplicar.

**Aporte práctico.** De acuerdo a los resultados alcanzados en esta investigación se pudo construir el procedimiento y posteriormente aplicarlo en la entidad objeto de estudio de manera parcial, junto al juicio de expertos y criterios de usuarios que ratificaron su eficiencia y eficacia en la introducción de la Dirección por Valores, factible además de previo diagnóstico generalizar a otras entidades de la rama del tabaco.

**Novedad.** Se propone el procedimiento a utilizar para introducir adecuadamente la DPV, en el mismo se realizaron modificaciones para su ajuste para este tipo de entidad, tales como capacitación previa a los expertos, establecimiento de los valores a diagnosticar en esta empresa objeto de estudio e incorporación de la evaluación del desempeño de los trabajadores.

### **Materiales y métodos**

Teniendo en cuenta las ideas de Codina (2014) cuando explica los objetivos de la Dirección por Valores en su libro “Habilidades directivas”, se puede inferir que esta implica simplificar la complejidad de la organización para que todos la comprendan, encausar la visión estratégica, crear en los individuos el compromiso y la disposición al cambio en los procesos de trabajo, desarrollar

sus capacidades y motivarlos de forma tal, que los modos de actuación se traduzcan en acciones y permitan mejorar la calidad de vida de éstos y de la propia organización; siendo esencial para esto la integración de la Dirección estratégica con las políticas de Recursos Humanos.

En Cuba, se comienza a conocer la Dirección por Valores en el año 2000, y se indica su aplicación integrada a otras herramientas y enfoques practicados desde la década de los 80, surgiendo así la Dirección Estratégica y por Objetivos basada en Valores.

Según Chiavenato (1992) en toda organización, desde el punto de vista sistémico, se identifican cinco recursos básicos: recursos materiales de producción, recursos financieros, recursos de mercadotecnia, recursos administrativos y recursos humanos (RH) que incluyen a todos los miembros de la organización, en todos sus niveles y que, no por mencionarlo de últimos es el menos importante, sino todo lo contrario, ninguna organización tendría significado sin estepreciado recurso y aunque, la falta de otro también desvalorizaría la empresa, nunca sería igual. El hombre está preparado para generar ideas, desarrollar pensamientos, gestionar soluciones. En cambio, imaginando una empresa con todos los recursos excepto los humanos, no pasaría de ser una maqueta gigante que, con el tiempo, su finalidad sería unos cuantos puñados de polvo.

Es por ello que en las concepciones abordadas anteriormente tienen como factor común, que asumen a la organización como un sistema social. Esto implica que el ambiente organizacional es cambiante y dinámico, y no un conjunto estático de relaciones como se presenta en un organigrama y donde se enfatiza al hombre como parte determinante del sistema al erigirse en su doble condición de objeto y sujeto de toda acción que se realice en el marco organizacional, reconociéndose al recurso humano como único capaz de adelantar e impulsar la búsqueda creativa, permanente y sistemática de mejoras dentro de la organización, valiéndose de sus potencialidades, creencias y valores (Gaete Quezada, 2020).

El fenómeno organizacional es sumamente complejo pues cada organización tiene características bien marcadas que la distinguen de las que la rodean, el estudio de la organización, así como la experiencia adquirida, ha llevado a que se asuma este tema con una mirada renovada, lo cual demanda un cambio de perspectiva en la visión del mundo organizacional, en cómo se piensa acerca de la organización, cómo se va convirtiendo en cultura y como va desarrollando a las personas como seres individuales hijos de su cultura.

En las organizaciones, como en todos los escenarios de desarrollo social, la cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

Ciertamente la trascendencia de la cultura en el análisis de las organizaciones ha llevado a abordar esta relación percibiendo a la cultura no como una variable más de la organización sino, más bien, que se aprecie que cualquier organización, en un grado mayor o menor de madurez es, por sí misma, cultura.

Existen razones por las cuales la cultura es fundamental en el estudio de las organizaciones, entre ellas se encuentran la necesidad de crear un estilo propio de gestión, con base en el reconocimiento de los procesos culturales que se produzcan dentro de la organización y con una clara definición de las estrategias de desarrollo para el mismo y la inclusión de la problemática cultural como una dimensión clave y específica en las investigaciones relacionadas con el logro de la productividad y calidad desde una perspectiva integral.

La cultura es un fenómeno único, tomando en consideración la complejidad psicológica de esta categoría, complejidad que lleva a focalizar en ella un elemento básico en su funcionamiento y de obligado estudio: los valores.

Los valores son producto de cambios y transformaciones a lo largo de la historia. Surgen con especial significado y cambian o desaparecen en las distintas épocas.

El proceso de valoración en el ser humano incluye una compleja serie de condiciones intelectuales y afectivas que suponen, entre otras cosas, la toma de decisiones, la estimación y la actuación. Las personas valoran al preferir, al estimar, al elegir unas cosas en lugar de otras, al formular metas y propósitos personales y sociales y estas se expresan mediante creencias, intereses, sentimientos, convicciones, actitudes, juicios de valor y acciones, en fin, la cultura.

Los valores son relaciones especiales, objetivas y subjetivas. Son objetivas por cuando derivan en acciones materiales, reales que afectan los intereses de otros hombres, puesto que se forman independientemente de la voluntad del individuo, constituyendo un aspecto de los nexos sociales estables y son subjetivos por cuanto expresan motivos, preferencias, representaciones acerca de lo moral y lo amoral, lo correcto y lo incorrecto, derivados de los imperativos del deber y la conciencia. Los valores como concepto abarcan contenidos y significados diferentes y ha sido abordado desde diversas perspectivas y teorías.

Desde el punto de vista socio-educativo, los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona. Son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social, respondiendo más a lo que debe de hacer que a lo que tiene que hacer. En sentido humanista, se entiende por valor lo que hace que un hombre sea tal, sin lo cual perdería la humanidad o parte de ella.

En la Psicología el valor es comprendido como una determinada relación social y dialéctica, que se verifica en el marco subjetividad-intersubjetividad y que orienta la conducta del individuo, que aunque tienen un carácter objetivo no son un reflejo idéntico del objeto, de la realidad; son un reflejo subjetivo en tanto dependen de las necesidades e intereses del sujeto, así como del sistema de relaciones sociales en que el individuo se desarrolle (formación individual y grupal de valores). Estas influencias llegan al hombre fundamentalmente a través de la familia, los medios de comunicación, y los diferentes grupos en los que el sujeto se inserte, entre los que se encuentra aquellos que se constituyen y desarrollan dentro de la organización como es el caso que nos ocupa, construyéndose en ellos los valores organizacionales.

Según Milton Rokeach (1973) profesor de la Universidad de Michigan, el valor compartido “es una convicción o creencia estable en el tiempo que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria.”

Los valores compartidos absorben la complejidad organizativa, orientan la visión estratégica y aumentan el compromiso profesional, a la vez que constituyen una herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional para lograr la implementación de la dirección estratégica en las empresas, lo cual contribuiría a elevar la efectividad en el proceso de cambio en las mismas.

Todo lo anterior conduce a que hay que tener en cuenta que si las creencias básicas y las actitudes de los miembros de una empresa como elementos fundamentales para el cambio, no son compatibles con la necesidad del mismo, por muy bien formulado que esté el proceso de implementación de la dirección estratégica, éste no funcionará, ya que los directivos seguirán dirigiendo con las concepciones y patrones acumulados a lo largo de su experiencia, con la diferencia que emplearán nuevas herramientas.

Cuba es un país en revolución y esta se ha desarrollado sobre la base de valores, algunos de los cuáles no existían ni formaban parte de la cubanía. La creación de una conciencia revolucionaria, de un espíritu de solidaridad y hermandad, llevó en un momento determinado a la creación del valor internacionalismo, que no era un valor socialmente reconocido, ajeno a que hubiera hombres en nuestras luchas independentistas que asumieran formas de actuar en que pusieran de manifiesto valores de este tipo. Ha sido el proceso revolucionario y su principal guía los que han socializado este y muchos otros valores.

La dirección por valores (DpV) es una nueva herramienta de liderazgo estratégico, es una forma de entender y plantear conocimientos planteados por la psicología social y otras ciencias de la conducta desde mediados del siglo XX y que muchos directivos de todo el mundo están practicando de una forma u otra. Aunque en muchas cosas de forma intuitiva y todavía defectuosa, la DpV es una actualización de los planteamientos clásicos del denominado desarrollo organizativo (DO). Esta actualización pretende algo tan básico como introducir realmente la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo, y no únicamente a nivel de teoría formal, sino en la práctica diaria (García y Dolan (1997), Velázquez Martínez, Z., Del Toro Prada, J. y Osorio García, C. (2020)).

## **Resultados y discusión**

### **Reflexiones derivadas de lo expresado:**

- Las organizaciones son un fenómeno muy complejo donde cada una tiene características bien marcadas que las distinguen. El estudio de ellas ha llevado a que se asuman con una mirada renovada, lo cual demanda un cambio de perspectiva en la visión del mundo organizacional.

- La cultura organizacional es un sistema de creencias y valores, así como una forma aceptada de interacción que se va adaptando de acuerdo a las influencias del medio y que se focaliza en ella un elemento básico para su funcionamiento y de hecho para un posible cambio de estrategia; los valores.
- Atendiendo a la importancia del empleo de la DpV y a la necesidad de modificar la cultura organizacional, es necesario tener en cuenta el estudio de los valores compartidos como herramienta estratégica para lograr el cambio, así como los antivalores, como elementos negativos y obstaculizadores en un proceso de cambio cultural y solo se logra a través de un diagnóstico organizacional.
- La DpV es una de las estrategias de dirección más actualizadas que pretende, en todas sus dimensiones, dar participación activa a la persona, esencialmente dentro del pensamiento directivo y para su completa implementación debe pasar por tres procesos; conceptual, pensado y actuado.
- El enfoque de valores es la identificación de valores compartidos que son inviolables a través del conocimiento de la empresa y los distinguen del resto para ponerlos en prácticas de manera que generen compromisos a través del trabajo, relacionándose esto con la estrategia de dirección.
- Se han desarrollado muchos estudios en nuestro país sobre DpV, aunque se aprecia en la mayoría de ellos que no se tiene en cuenta el grado de conocimiento del tema en las organizaciones estudiadas.

Es evidente que, para alcanzar un rendimiento profesional de alta calidad, los factores cualitativos o valores, son tan importantes como los conceptos cuantitativos económicos tradicionales, como eficiencia o retorno sobre la inversión.

**Al caracterizar la empresa de Tabaco en Villa Clara,** se refleja que:

La Empresa Tabaco Torcido Villa Clara ha tenido relevancia y significación tanto política, social, económica e histórica por representar dentro del país una industria manufacturera de tradición y hegemonía revolucionaria auténtica.

En el año 1990 en el mes de enero, se une la Empresa Tabaco Torcido con la Empresa Acopio y Beneficio Villa Clara adoptando la categoría y el nombre de esta última, su función social cambia al igual que la económica e histórica, dado que amplía su perfil y se dedica a la producción del Tabaco Torcido para la Exportación, Tabaco Torcido para el Consumo Nacional, Rama Despalillada, Acopio y Beneficio y Contratos con proveedores por el Decreto 107 y 108 en compraventa con el Sector Campesino.

Esta fusión hace que se adopte como creación una nueva Empresa con todos los rasgos anteriores mediante la Resolución 209 de fecha 19 de marzo bajo la dirección del Ministerio de la Agricultura.

Como resultado de la misma se pudo comprobar que en cuanto a la pregunta del grado de conocimiento de la DpV el 100% de los cuadros respondió tener conocimiento en alguna medida o bastante, en el caso de los técnicos el 65% coincidió con el resultado de los cuadros y el 35%

respondió no tener conocimiento alguno de la DpV. Como era de esperar el mayor % de respuestas negativas fue en el resto de los trabajadores donde el 69% respondió no tener ningún conocimiento de la DpV y solo el 31% respondió tener algún conocimiento de la DpV.

En cuanto a si las relacioneras de trabajo de los líderes, los trabajadores y los equipos de trabajo son las mejores las respuestas fueron favorables en todos los casos.

El 100% de los cuadros considera que son bastantes buenas, el 25% de los técnicos considera que en alguna medida son favorables y el 75 considera que bastante favorable, en cuanto a los demás trabajadores el 21% lo considera favorable en alguna medida, el 70% bastante favorable y solo el 9% no lo considera favorable en ninguna medida.

A la pregunta realizada para medir el nivel de apoyo al interés de la dirección por parte de los trabajadores y los equipos de trabajo el 35% considera que apoya los intereses de la dirección en alguna medida y el 65% considera que la apoya bastante.

A la pregunta de en qué medida la dirección apoya a los trabajadores la respuesta del 5% fue que, en ninguna, el 15% fue que en alguna medida y el 80% fue que se siente bastante apoyado por la dirección. En el caso de la coincidencia de los intereses de los trabajadores, los equipos de trabajo y la dirección el 6% considera que no coinciden en ninguna medida, el 18% que coinciden en alguna medida y el 76% considera que coinciden bastante. Por otra parte, se demostró confianza en la dirección para enfrentar el cambio al responder el 10% que la dirección está preparada en alguna medida para enfrentar el cambio, el 85% respondió que está bastante preparada y solo el 5% respondió que no está preparada en ninguna medida. Similares resultados se obtuvieron al indagar sobre cómo se apoyaría a la dirección ante una nueva forma de dirección al responder el 11% que lo apoyaría en alguna medida, el 85 que la apoyaría bastante y solo el 4% que no la apoyaría en ninguna medida.

Como se aprecia en el resultado de esta encuesta en la organización existen condiciones favorables para enfrentar el cambio e introducir una nueva forma de dirección.

Otros resultados del diagnóstico se obtuvieron de la revisión documental los principales se muestran a continuación:

- Existe el documento de la planeación estratégica y aparece reflejado la intención de trabajar con los valores compartidos donde están reconocidos un grupo de ellos.
- En la estrategia se pudo percibir que la organización requiere y desea caracterizarse por una práctica de valores y conductas en sus dirigentes, funcionarios y trabajadores acordes a los preceptos y a la imagen de lo que representa, pero no logra su integración estratégica, táctica y operativa porque, aun cuando existen valores identificados, estos no fueron identificados con el concurso de los trabajadores lo que hace que no se sientan identificados con ellos por lo cual resulta ineficaz proyectarlos en la misión, visión, objetivos y estrategias
- La organización cuenta con Misión y Visión declarada pero no tienen en cuenta los valores compartidos identificados

- Existe en la organización un reglamento de estimulación moral pero el mismo no tiene concebido estimular a los trabajadores que cumplan con los valores de la organización reflejados en su modo de actuar y resultados
- La organización tiene un sistema de trabajo bien definido y correctamente diseñado el cual se materializa en la concepción del plan de actividades para el año, pero en el mismo faltan acciones de comunicación, capacitación y evaluación de temas referentes a los valores.

Por otra parte se puede decir que mediante el resultado de la entrevista, la encuesta y la revisión documental se llega a la conclusión que en la ETTVCL existe una cultura organizacional fuerte, bien definida, materializada por su historia, tradición y resultados tanto el índole productivo como político y social, los trabajadores tienen participación en la dirección y la toma de decisiones, la capacitación se realiza según las necesidades de cada trabajador, el proceso de comunicación que se percibe es ascendente, descendente y de forma cruzada además se comprueba que hay delegación de autoridades y responsabilidades en los diferentes niveles.

Teniendo en cuenta el resultado del diagnóstico donde se pudo comprobar que la organización tiene condiciones para introducir la DpV pero que no cuenta para ello con un procedimiento es que se propone la adaptación de uno para introducir la DpV en la Empresa Tabaco Torcido Villa Clara.

### **Procedimiento para introducir la Dirección por Valores en la Empresa de Tabaco Torcido Villa Clara.**

Una vez presentado el informe del resultado del diagnóstico de la ETTVCL y teniendo en cuenta el resultado de la revisión bibliográfica donde se constató que entre los autores nacionales que se han dedicado al tema de la dirección por valores constan las propuestas de Placencia y Zaldivar (2008), y Beltran (2015), así como las consideraciones y pasos sugeridos por Llorca (s.f) en su artículo “La Dirección por valores en acción a través de un estudio de caso” y que en cada uno de estos procedimientos y sugerencias se han respetado a los clásicos y agregado aportes que han permitido el logro de resultados al ser aplicados en organizaciones cubanas de diversos tipos; se propone para introducir la DpV en la ETTVCL, en el procedimiento en el cual se consideran las mejores prácticas aportadas por estos autores. El procedimiento y cada una de sus fases serán explicadas posteriormente.

### **Procedimiento para Introducir la DpV en la ETTVCL.**

#### **Descripción del procedimiento.**

En este epígrafe se describe cada uno de los pasos a seguir en las diferentes etapas para la correcta aplicación del procedimiento propuesto para la DpV en la ETTVCL.

#### **➤ Fase 1 Etapa preparativa.**

**Objetivo:** En esta etapa se pretende sentar las bases para el buen desempeño en la aplicación del procedimiento. Se pretende determinar que se va a hacer, cuando se va a hacer y quien lo va a hacer de forma que no existan tareas que se crucen y por tanto que no permita el desarrollo de cada una de las etapas siguientes.

**Descripción:**

- **Compromiso de la alta dirección**

Los valores tienen que constituir un instrumento de dirección por lo que es necesario para el éxito de cualquier procedimiento para implementar la DpV el compromiso de la alta dirección con el mismo, para lograr eso se le pondrá a la dirección el problema de la organización, el resultado de la revisión bibliográfica y se le mantendrá informada en todo el proceso de los resultados. Además, en esta fase se le dará a conocer el resultado del diagnóstico presentándole el informe para su aprobación y se le presentará el equipo de trabajo y el programa para su aprobación de esa manera se logra el total compromiso de la alta dirección con el procedimiento.

- **Diagnóstico de la situación actual**

Este paso es de vital importancia porque a partir de aquí se determinan las deficiencias, los vacíos del conocimiento y los puntos fuertes de la organización que posibiliten o impidan la DpV. Para el diagnóstico se recomienda seguir el procedimiento que se muestra:

**Selección del Equipo de trabajo**

Teniendo en cuenta la importancia que revierte la aplicación de un procedimiento para implementar la DpV es necesario conformar un equipo donde estén las personas que más experiencia tengan en temas de dirección, que estén comprometidos con el cambio y que a su vez sean capaces de aplicar las técnicas y herramienta necesarias para lograr que la aplicación del procedimiento se realice de manera efectiva. Para la conformación de este equipo se propone utilizar el procedimiento de Mendoza (2003) citado en Betancourt (2011), que se muestra:

- **Formación, Capacitación del equipo de trabajo**

Como el equipo seleccionado es el máximo responsable en cada momento de explicar, orientar o aclarar dudas y que, a pesar de haberse seleccionado por su conocimiento, experiencia y habilidades, puede tener vacíos en el conocimiento de algún que otro tema, es necesario un proceso de formación en el que sus miembros llenen todas las posibles lagunas que puedan tener en la DpV.

- **Presentación del programa de Trabajo**

Teniendo en cuenta que la aplicación del procedimiento lleva tiempo y que los responsables de aplicarlos tienen otras actividades es necesario hacerlo de forma planificada. Para ello se propone conformar un cronograma de trabajo entre todos los miembros del equipo de trabajo donde se relacionen las acciones a acometer, el lugar, la fecha y el responsable de manera que se garantice que no existan cruces entre las mismas.

**Métodos y Técnicas:** Trabajo en Grupo, Método de Expertos, Entrevista, Encuesta, Revisión documental, Histórico-Lógico, Inducción-Deducción

**Participantes:** Grupo de expertos, Alta dirección, muestra seleccionada.

**Fase 2 Planificación**

- **Objetivo:** Establecer los elementos estratégicos que garanticen la implementación de la DpV.

- **Identificación de valores compartidos y deseados**

Los valores compartidos son los pocos valores que tienen que estar presentes en el quehacer diario de la organización, con estos valores se deben comprometer toda la energía y deben estar presentes en cada uno de los procesos de la empresa. Por eso tienen que ser enunciados esenciales, ser creíbles y estar formados por los valores básicos para que guíen las conductas cotidianas de todos en la organización.

Para la identificación de estos valores en la organización, no existe consenso en la forma o procedimiento a seguir, pudiéndose utilizar indistintamente la propuesta de cualquier autor. Se sugiere para este caso la propuesta de Molina y Vera (2010) que consiste en:

Hacer un resumen de los valores que están presentes en la organización, teniendo en cuenta el resultado del diagnóstico. Consultar a expertos para lograr el consenso y filtrar los valores mediante el método de expertos. Una vez logrado el consenso y filtrados los valores se conforma con los resultados una encuesta para aplicar a una muestra de los trabajadores.

Una vez elaborada la encuesta y determinada la cantidad de trabajadores a encuestar se procede a aplicar la misma, en cada caso es necesario explicar su objetivo y decirles a los trabajadores que deben identificar los valores que creen que están presentes en la organización y se comparten por todos, cuáles de ellos creen que son importantes y debían ser compartidos. A la encuesta al final se le pondrá un ítem para otros de forma que, si al equipo de trabajo se le quedó algún valor que está presente o debería estarlo según el criterio de los trabajadores, estos tengan la oportunidad de declararlo para garantizar que todos se sientan comprometidos con la identificación de los valores compartidos y deseados.

- **Conceptualización de los valores compartidos y deseados**

En este paso se explica con palabras el significado de cada valor seleccionado para garantizar el entendimiento del contenido por todos los miembros de la organización.

- **Reformular misión y visión**

Este paso consiste en someter a discusión en el equipo de dirección de la organización, las categorías básicas de la estrategia promoviendo el intercambio sobre si están o no expresados en la actual planeación estratégica, misión y visión, los principales valores de la organización. De no estar expresados, se reformulan dichas categorías teniendo en cuenta los valores identificados, de manera que puedan ser el vehículo que permita generar y proyectar opciones estratégicas; para ello el enunciado tiene que permitir prever los cambios que ejercerán una profunda influencia sobre toda la organización.

- **Alinear estrategias, políticas, objetivos y valores**

Aquí se propone revisar las estrategias, políticas y objetivos de la organización y reformularlos teniendo en cuenta los valores declarados, es decir ordenar Estrategias, Políticas, Objetivos y Valores para hacer estos últimos medibles.

**Métodos y técnicas:** Trabajo en grupo, método de expertos, encuestas

**Participantes:** Grupo de trabajo, muestra seleccionada

### **Fase 3 Desarrollo de liderazgo compartido**

**Objetivo:** Establecer las maneras de actuar para que todos se sientan responsables con los valores y formen parte activa de la organización instaurando a su nivel un liderazgo basado en valores con pleno conocimiento. Establecer, además, las formas de reconocimientos a las conductas que conduzcan a buenos resultados.

#### **Descripción:**

- **Proceso de comunicación de los valores**

En la organización se debe tener en cuenta que la única forma de motivar a los trabajadores es comunicándose con ellos y es donde radica su importancia, ya que es un proceso social mediante el cual se cumplen las funciones administrativas de: planificación, dirección, organización, control e innovación (Court, s.f). Por eso es importante comunicar los valores compartidos y deseados a todos los factores internos y de ser posible a los externos a la organización.

#### **Proceso de Recursos Humanos basado en valores**

- **Selección de Personal**

La idea no es seleccionar sólo por la idoneidad o no del individuo, a partir de su simple titulación o conocimiento de los requisitos propios del cargo, sino que esa idoneidad tiene que tener una adecuada sincronización entre los valores personales y los que la empresa impulsa (Llorca, s.f).

- **Capacitación y desarrollo**

Para que los valores se conviertan en el día a día de todos, los programas de capacitación y desarrollo de la organización tienen que tener el tema representado en diferentes acciones que así lo garanticen, por lo que es necesario revisarlos y adaptarlos o mejorarlos para que cumplan con esta misión.

- **Evaluación de desempeño**

Se debe revisar la evaluación del desempeño para comprobar que los indicadores que se miden estén alineados con los valores identificados por la organización; de no ser así se propondrán nuevos indicadores para garantizar que dichos valores sean medibles a los miembros de forma individual.

- **Estimulación**

El sistema de estimulación debe revisarse para corroborar que en él esté concebida la estimulación a las personas y áreas que han ejecutados trabajos significativos para la organización, además del reconocimiento a las conductas que hayan reflejados buenos resultados. De no ser así se incluirá la estimulación enfatizando que en el cumplimiento estén presentes los valores organizacionales identificados.

**Métodos y técnicas:** Trabajo en grupo, revisión documental.

### **Etapa 4 Medición, análisis y mejora**

**Objetivos:** Establecer las formas para medir el resultado del procedimiento, el estado en que se está cumpliendo lo planificado, así como, las maneras a seguir para solucionar las desviaciones detectadas.

- **Auditoría de valores**

Se propone aplicar la auditoría de valores para comprobar la coherencia entre los modos de actuación reales y los valores identificados y enunciados por la organización.

- **Análisis de resultado de auditoría**

Es necesario un análisis exhaustivo del resultado de la auditoría para determinar todas las desviaciones y posibles mejoras del procedimiento propuesto para la DpV.

- **Propuesta de mejora**

Una vez concluido el análisis anteriormente referido, se debe elaborar un plan de medidas con acciones concretas para solucionar las causas que originan las desviaciones y materializar las posibles mejoras detectadas durante la auditoría.

**Métodos y técnicas:** Trabajo en grupo, encuestas, entrevistas, revisión documental, inductivo-deductiva.

## **Conclusiones**

El procedimiento de diagnóstico expuesto para introducir la dirección por valores en la Empresa de Tabaco Torcido de Villa Clara está formado, por seis etapas que constata que la organización objeto de estudio práctico tiene las condiciones para introducir dicha filosofía de dirección.

El procedimiento para la DpV que se ajusta a las particularidades de la ETTVCL y considera las mejores prácticas aportadas por autores de reconocido prestigio a nivel nacional como: Placencia y Zaldivar (2008), y Beltran (2015), así como las consideraciones y pasos sugeridos por Llorca (s.f).

El procedimiento para la DpV en la ETTVCL incluye los pasos a seguir para facilitar la implementación de este avanzado enfoque, logrando el compromiso de la alta dirección y de los miembros de la empresa; así como la integración de la Dirección Estratégica con las políticas de Recursos Humanos.

## **Referencias bibliográficas**

- Beltran, A. (2015) Procedimiento para la Aplicación de la Dirección por Valores en la Empresa. Extraído 20/7/2018 en <https://www.monografias.com/trabajos107/>
- Betancourt, Y. (2011). Proyección estratégica de la empresa azucarera José María Pérez hasta el año 2015. Tesis de Grado. Santa Clara, Universidad Central Marta Abreu de las Villas
- Chiavenato, I. (1992). Recursos Humanos.
- Codina, A. (2104). *Habilidades directivas*. La Habana: Academia.

- Court, E.M. (s.f). Dirección por Valores. Necesidad y desafíos para los decisores de la Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos en Cuba. Extraído 15/6/2018 en <https://www.monografias.com>
- Dolan, S. (2014). La dirección por valores (DpV) y el Coaching por Valores (CpV). Coaching, 1.
- Gaete Quezada, R. (2020). Dirección por valores y responsabilidad social en universidades estatales chilenas. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 14(1), e1073. <https://doi.org/10.19083/ridu.2020.1073>
- García, S., & Dolan, S. (1997). La dirección por valores. España: Editorial Mc Graw-Hill.
- Llorca, C. (sf). La dirección por valores a través de un caso de estudio. Extraído 20/7/2018 en <http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/>
- Placencia, J.A., Zaldivar, M.M. (2008). Modelo de Administración por Valores en la Facultad Regional de la Universidad de las Ciencias Informáticas de Ciego de Ávila. Extraído 26/7/2018 en <https://www.researchgate.net/publication/270959418>
- Maldonado-Estrella, C. (2017). Proceso de cambio: dirección por valores en una empresa de servicios. Trabajo de obtención de grado, Maestría en Administración. Tlaquepaque, Jalisco: ITESO.
- Molina, A.T., Vera, Y. (2010) Diseño de un sistema de valores compartidos. Caso empresa de construcción y reparaciones de la industria del níquel. Extraído 27/8/2018 en <http://www.Frii.cujae.edu.cu/Findex.php/Frevistaind/>
- Orosa Sánchez, M. & Castellamos Chávez, I. (2024). La dirección por valores en la evasión fiscal. <http://rein.umcc.cu/handle/123456789/3754>
- Sánchez Rodríguez, D., López Sánchez, C. y Vázquez López, D (2022). Asesorías para el fortalecimiento de la dirección por valores en las organizaciones turísticas. *RILCO: Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional*, ISSN-e 2659-5494, Vol. 4, Nº. 16, págs. 1-8.
- Rokeach M. (1973). The nature of human values. New York; New York Free Press.
- Velázquez Martínez, Z., Del Toro Prada, J. y Osorio García, C. (2020). La Dirección por Valores como enfoque estratégico de la cultura organizacional universitaria. Procedimiento para su evaluación. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS*, n. 4 (febrero 2020). En línea: <https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/04/gestion-universidades.html>, <http://hdl.handle.net/20.500.11763/rilcoDS04gestion-universidades>.

## ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

### Perspectiva para la determinación de Funciones de Dirección entre instituciones formadoras de estudiantes con potencialidades talentosas/

*Perspective for the determination of management functions among institutions that train students with talented potential*

**M.Sc. Hernadith Asley Curbelo Castillo,**

<https://orcid.org/0000-0002-1675-2851>

Dirección General de Educación Provincial de Villa Clara, Santa Clara, Cuba

[ecampos@uclv.cu](mailto:ecampos@uclv.cu)

**Dra.C. Eraida Zoraida Campos Maura,**

<https://orcid.org/0000-0002-4450-6383>

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba

[ecampos@uclv.cu](mailto:ecampos@uclv.cu)

**Lic. Yenía Ortega Pérez,**

<https://orcid.org/0009-0001-9743-7182>

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba

[ecampos@uclv.cu](mailto:ecampos@uclv.cu)

**Recibido:** 17/04/2025

**Aceptado:** 22/05/2025

### Resumen

A pesar de los logros alcanzados por la educación cubana, las acciones que se realizan para potenciar el desarrollo del talento han tenido a menudo un carácter empírico o intuitivo, y han carecido, en ocasiones, de la unidad y la sistematicidad que debe aportar una plataforma teórica y metodológica que garantice el carácter científico y estratégico de la intervención en el área. El estudio realizado se propone contextualizar objetivos comunes, procedimientos generales y básicos, acciones, espacios, procesos y funciones integradas conformando recursos teóricos y metodológicos, que trasciende de una concepción de la dirección de relaciones entre las instituciones empírica y administrativa a una científica, lo que, en manos de las estructuras de dirección de las diferentes instituciones y niveles de educación de la provincia de Villa Clara, puede tributar al alcance de los objetivos en el proceso de atención al desarrollo de alumnos con potencialidades talentosas.

**Palabras clave:** Funciones de dirección, Instituciones, Potencialidades talentosas.

### Abstract

Despite the achievements of Cuban education, the actions taken to promote talent development have been inadequate. They have often been empirical or intuitive in nature and have sometimes lacked the unity and systematic nature required by a theoretical and methodological platform that guarantees the scientific and strategic nature of intervention in this area. This study aims to contextualize common objectives, general and basic procedures, actions, spaces, processes, and integrated functions,

forming theoretical and methodological resources. This transcends an empirical and administrative conception of the management of relationships between institutions to a scientific one. All of this, in the hands of the management structures of the institutions and levels of education in the province of Villa Clara, can contribute to achieve these objectives in the process of addressing the development of students with talent potential.

**Keywords:** Management functions, Institutions, Talented potentialities.

### Introducción

El perfeccionamiento del trabajo con potencialidades talentosas constituye una prioridad para el Sistema Nacional de Educación y del Estado cubano, por tal razón se ha organizado un tratamiento diferenciado bajo un proceso docente educativo coherente que propicia el desarrollo de las potencialidades, habilidades y capacidades intelectuales de estos estudiantes, que han desempeñado un papel protagónico en su propia educación y formación integral, partiendo de las influencias positivas que aporta el conocimiento científico en la formación de la personalidad de jóvenes con potencialidades cognitivas y habilidades investigativas.

Los investigadores internacionales abordan la conceptualización de la atención al talento desde diferentes aristas: la Secretaría de Educación Pública de México (2006), presenta el análisis de la atención educativa a alumnos y alumnas con aptitudes sobresalientes y se enmarcó en el artículo 41 de la Ley General de Educación (2009) y, en 2010, se crea el mayor centro de Atención al Talento (CEDAT) de América Latina, con la misión de brindar una atención de excelencia con un enfoque multidisciplinario a los niños y jóvenes con sobrecapacidad intelectual. Asimismo, trabaja desde el 2010 con uno de los tres modelos diferenciados socioeducativos más exitosos en el mundo para atender a niños sobredotados.

El enfoque consiste en potencializar las capacidades intelectuales del niño o joven sobredotado de una manera equilibrada, cuidando tanto el área psicológica como la familiar y la social. Este programa funciona desde los ejes de enriquecimiento (temas más avanzados con respecto a la edad), reagrupamiento (interacción en grupos con otros sobredotados) y aceleración (que se puede realizar en casos selectos).

Otro antecedente lo constituye la Academia pública con un programa de ingreso temprano a la universidad, financiado por el estado de Kentucky y ubicado en el campus de la Universidad de Western Kentucky en Bowling Green, KY, Estados Unidos. Es un programa residencial para estudiantes de secundaria brillantes y altamente motivados, que han demostrado interés en seguir carreras avanzadas en ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas. Los estudiantes toman clases universitarias, participan en investigaciones dirigidas por profesores y tienen la posibilidad de estudiar en el extranjero (Curbelo Castillo y Campos Maura, 2023).

España ha sido líder en el área iberoamericana en los estudios sobre talento. En las ciudades de Barcelona y Gerona se desarrolla una investigación preliminar sobre su identificación, cuya finalidad fundamental es la identificación y detección de alumnos superdotados. La *Asociación española de*

*superdotados y con talento para niños, adolescentes y adultos*, fundada en 1992, tiene como fin dar servicio y ayudar a los superdotados: niños y sus familias, atiende de forma completamente altruista. En Cuba se han llevado a cabo múltiples proyectos de investigación, trabajos, programas, etc., que han conformado estrategias para el desarrollo de la inteligencia y la creatividad, entre otros se encuentran: Proyecto Aprender a Aprender (1985), Proyecto Argos (1991- 96), Proyecto Cubano TEDI (1991- 97), Programa PRYCREA (1993-2003). En 2016 (hasta 2023) especialistas del Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (ICCP) proponen y se aprueba el proyecto *La atención al talento en los nuevos planes y programas de la educación cubana*, con proyección de elaborar estudios comparados sobre el desarrollo de potencialidades talentosas en diferentes partes del mundo. Estos estudios han servido para caracterizar concepciones cubanas sobre educación, didáctica y dirección de los procesos educacionales de este tipo de alumnos (Curbelo Castillo et al., 2024).

En la provincia de Villa Clara se desarrolla, desde 2023, el proyecto no asociado *La preparación de alumnos que participan en concurso en preuniversitario*, cuyo objetivo es sistematizar concepciones teórico-metodológicas sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje centrado la atención diferenciada a los estudiantes que participan en concurso en preuniversitario, desde el proceso de formación de estudiantes de carreras pedagógicas y de las enseñanzas básica y media. El presente trabajo es resultado de ese proyecto.

A pesar de los logros alcanzados por la educación cubana, las acciones que se realizan en la escuela para potenciar el desarrollo del talento han tenido a menudo un carácter empírico o intuitivo, y han carecido, en ocasiones, de la unidad y la sistematicidad que debe aportar una plataforma teórica y metodológica que garantice el carácter científico y estratégico de la intervención en el área. Esto significa que faltan en el sistema educacional acciones que armonicen la educación del talento con la educación para el talento, como dos caminos que no deben ser excluyentes, aunque a menudo han sido concebidos de esta manera.

Uno de los primeros pasos para el desarrollo de las ciencias exactas, luego del triunfo revolucionario fue la creación de un plan especial del Ministerio de Educación con la fundación del Instituto Preuniversitario Especial “Raúl Cepero Bonilla” (1962), con una cobertura nacional, bajo un proceso de selección, según el índice académico de más de 90 puntos en Matemática, Física y Química. Posteriormente, la Escuela de Monitores de Vento (1966) y, en 1973, los actuales Institutos Preuniversitarios Vocacionales de Ciencias Exactas (IPVCE), caracterizados por su proceso de selección de los alumnos, quienes deben obtener resultados satisfactorios en pruebas de ingreso y tener un buen historial en la escuela de procedencia (Fernández y García, 2023).

Actualmente, se implementa y valida, paulatinamente, la experiencia de la creación de los Centros Provinciales de Entrenamiento de Alumnos de Alto Rendimiento Académico (CEPARA), que tienen basamento pedagógico en la rama de la organización escolar, sin embargo, carece de basamentos teórico-metodológicos que sustenten su funcionamiento y no se registra un sistema de relaciones desde la instancia provincial a los CEPARA.

La dirección del proceso se practica a partir de las experiencias acumuladas por los directivos y metodólogos provinciales, los entrenadores de la provincia y docentes que trabajan en el CEPARA. Se tiene en cuenta la agrupación por capacidad como una de las modalidades de la educación del talento en Cuba (Lorenzo y Martínez, 2003).

Su misión consiste en potenciar el desarrollo del talento en los estudiantes con alto rendimiento académico, creando un espacio para su atención en el campo de las ciencias exactas, naturales, sociales y humanísticas. Se preparan para su participación en eventos nacionales e internacionales, la preparación para el ingreso a la educación superior y como futuros profesionales en el campo de la ciencia y la investigación, para contribuir al desarrollo económico y social del país.

Se necesita la integración coordinada del sistema de relaciones de dirección entre las estructuras y funciones de los actores que intervienen en el proceso. Sobre el particular, existen pocos antecedentes investigativos, dado por su reciente incorporación a la realidad educacional, la integración en las relaciones de dirección y cómo estructurarlas definen el logro del fin de estos centros.

Ante estos antecedentes investigativos y el vacío teórico encontrado en el tema, en el que predomina la proyección empírica, se revela la necesidad de la ocupación de las autoras para presentar una concepción científica sustentada en la necesidad de estructurar y contextualizar la integración de un sistema de interrelaciones de dirección entre las instituciones, figuras y niveles de educación en Villa Clara, para el perfeccionamiento de vínculos de la Dirección General de Educación Provincial (DGEP) y el CEPARA VC (Curbelo Castillo y Campos Maura, 2023).

La experiencia acumulada por las autoras como estudiosas de tema de la atención al desarrollo de las potencialidades talentosas desde diferentes eslabones de dirección de procesos educacionales; la aplicación de encuestas a directivos de todas las provincias del país, así como de encuesta a los presidentes de asignatura de la dirección provincial de educación les han permitido determinar carencias y potencialidades en el proceso:

Carencias:

El funcionamiento del CEPARA VC que, aunque tienen un basamento pedagógico, no se registra en el sistema de relaciones de dirección desde la instancia provincial hasta el centro para su funcionamiento, solo tiene amparo en la Resolución Ministerial 179-2018.

La necesidad de determinar las funciones y coherencia para la dirección de los recursos humanos desde la instancia provincial hasta el CEPARA.

Las limitaciones teóricas y metodológicas en la preparación de los cuadros y funcionarios para el perfeccionamiento de la atención al talento.

Potencialidades:

En la DGEP de Villa Clara existe disposición para organizar y establecer normas para lograr las relaciones de dirección con el CEPARA VC.

Directivos y profesores-entrenadores han aportado valiosos criterios y buenas prácticas para desarrollar las relaciones de dirección.

El reconocimiento por los actuantes de la importancia de la necesidad de teorizar y ordenar metodológicamente la relación de dirección entre la DGEP de Villa Clara y el CEPARA VC.

El estudio realizado se propone contextualizar objetivos comunes, procedimientos generales y básicos, acciones, espacios, procesos y funciones integradas conformando recursos teóricos y metodológicos, que trasciende de una concepción de la dirección de relaciones entre las instituciones empírica y administrativa a una científica, sustentada pedagógicamente, lo que, en manos de las estructuras de dirección de las diferentes instituciones y niveles de educación de la provincia de Villa Clara, puede tributar al alcance de los objetivos en el proceso de atención al desarrollo de alumnos con potencialidades talentosas.

### **Materiales y Métodos**

La concepción metodológica del trabajo es la dialéctico-materialista que posibilita la utilización de métodos teóricos y empíricos para abordar el objeto como una totalidad en desarrollo. Como métodos y procedimientos se utilizan los siguientes:

Dialéctico-crítico: implica un proceso racional a través del cual se realiza la apropiación cognitiva de la realidad. La lógica del método reconoce la síntesis de múltiples incidencias y temporalidades constitutivas de un mismo objeto. Para valorar la realidad de la dirección educacional como proceso continuo y de permanente cambio, se puede conocer a través del pensamiento en forma de abstracción para traducirse en práctica que transforma.

Análisis histórico-lógico: para sistematizar la información teórica sobre el tema, lo que posibilita reformular presupuestos teóricos y metodológicos.

Análítico-sintético e Inductivo-deductivo: para profundizar en diferentes concepciones, someter a crítica los documentos que avalan el trabajo de dirección de las relaciones entre instituciones formadoras de estudiantes con potencialidades talentosas.

Enfoque sistémico-estructural: para la organización sistémica del estudio realizado.

Tránsito de lo abstracto a lo concreto: para valorar, como complemento del método dialéctico-crítico, el proceso continuo y cambiante de la realidad educacional que permite conocer el pensamiento en forma de abstracción para luego traducirse en práctica transformadora.

Análisis de documentos: para valorar las indicaciones emanadas de la normativa sobre la atención a los estudiantes con potencialidades talentosas y el rol de las instituciones formadoras.

### **Resultados y Discusión**

Las relaciones de dirección en el sistema educativo se materializan como la correlación que establecen las instituciones educacionales con los organismos, órganos, sectores sociales y entre sí, para resolver problemas y carencias que traigan beneficios para las partes en relación. Son un mecanismo para transferir conocimientos y destrezas a la colectividad u organizaciones, a través de la prestación de servicios profesionales continuos. Es decir, establecer relaciones de dirección es una forma de conocer el contexto real de aplicación de estrategias para el perfeccionamiento y

desarrollo del sistema educacional. Se trata de un acto administrativo de organización de actividades y acciones que deben basarse en normativas, términos de referencia, manuales de operatividad y otras formas de consignar deberes de vinculación con el propósito de mejorar la gestión de las instituciones que se relacionen.

Yang y Torres Miranda (2023) plantean que, en todo modelo educacional relacionado con la formación del talento, cualquier interacción que sea una mediación oportuna y pertinentemente, contextualizada a las condiciones generativas del proceso pedagógico, responderá al objetivo en la medida que el potencial de la interacción genere comprensiones y transformaciones más profundas. Acertadamente, asegura que “se propone alejarse de las visiones tradicionales del talento y naturalizar los factores de efectividad a nivel de instituciones educativas” (p. 6), que tracen una línea paradigma con modelos de proyección social, cuyo efecto de análisis sea en marcos institucionales. La atención a los estudiantes con potencialidades talentosas en Cuba debe estar direccionada como un eje sistémico en todos los niveles de enseñanza, teniendo en cuenta las características del contexto y del diagnóstico para el tratamiento flexible que propicie las relaciones de dirección entre las instituciones encargadas de este proceso para dar cumplimiento a los objetivos educativos de la Agenda 2030.

La lógica de apropiación cognitiva en el método dialéctico-crítico, utilizados por las autoras, es la del descubrimiento. Es decir, investigar un objeto para explicarlo científicamente. “No se trata de comprobar las hipótesis o verificar marcos teóricos antes de investigar, pues la lógica hipotético-deductiva, en el mejor de los casos, posibilita conocer los contenidos del objeto que ya están considerados en la teoría” (Álvarez Balandra, 2014, p. 44). Lo nuevo investigado (lo no conocido, lo no teorizado), en esta lógica es incognoscible porque solo se verifica.

En el proceso de investigación se dan dos momentos: el primero, referido propiamente a la práctica investigativa y, el segundo, que es el de exposición de resultados. Cada uno de estos momentos requiere de finalidades específicas, condiciones para su realización, así como de formas y contenidos particulares. Se realiza un estudio exploratorio que permite constatar los principales factores que de una forma u otra están asociados al proceso de establecimiento de las relaciones de dirección. Se aplican diferentes métodos de nivel empírico: análisis de documentos, observación, encuesta y la entrevista.

Para diagnosticar la situación problemática se utiliza una población de 16 directivos educacionales de las provincias del país y de Isla de la Juventud, 7 jefes de niveles educacionales provinciales, 9 presidentes de las Comisiones provinciales de Disciplina, 1 coordinadora del CEPARA.

Para el análisis de los resultados obtenidos, las autoras tienen en cuenta que una de las características del método dialéctico-crítico es el seguimiento a una la lógica de apropiación cognitiva que pueda servir de guía para la indagación.

Las regularidades del diagnóstico se relacionan con: la organización y disposición de los niveles educacionales para establecer normas para lograr las relaciones de dirección entre la DGEP y el CEPARA VC, así como el aporte de valiosos criterios y buenas experiencias de los directivos y

profesores-entrenadores acerca de cómo desarrollan las relaciones de dirección, su importancia y el reconocimiento de que estos necesitan ser teórica y metodológicamente tratados para su desarrollo en la relación de la DGEP y el CEPARA VC.

Las autoras, con el fin de verificar la funcionabilidad de la propuesta, revisan el documento Modelo cubano para la atención al desarrollo del talento. Plantea que los colectivos pedagógicos y las comisiones de asignaturas valorarán, si se hace necesario, un estudio de profundización de las características que puedan indicar un desarrollo excepcional de los recursos cognitivos de los educandos y siempre opinarán sobre la aceleración de determinados estudiantes con muy altos niveles de desarrollo, para que adelanten sus estudios.

Enfatiza en que las comisiones de disciplinas se responsabilizarán con la elaboración de pruebas pedagógicas, su aplicación, calificación y proponer el grado para atención a sus necesidades educativas especiales.

La necesidad de atención a la institución para la elaboración de adaptaciones curriculares que permita que los educandos se incorporen a actividades formativas en centros de la producción e investigación como parte de su formación. Plantea la oportunidad de conformar, con carácter optativo, programas de enriquecimiento en los diferentes tipos y niveles de educación para el desarrollo intelectual, con ejercicios y situaciones que estimulen el pensamiento flexible, la solución de problemas de múltiples alternativas, de búsqueda de palabras, entre otros, que puedan ser empleados en programas complementarios y actividades docentes.

Recomienda la aplicación de otros programas adicionales de prácticas de laboratorio, de contenidos humanísticos, preferentemente con un carácter multifactorial, así como de idiomas. El modelo plantea, como resultado de la investigación realizada, la oportunidad de organizar la atención educativa especial (NEE) de estos estudiantes con potencialidades talentosas que involucre a los niveles educacionales con las instituciones.

El estudio de las autoras se concibe desde la perspectiva de la determinación de las funciones de trabajo de los actores que armonizan el trabajo metodológico como relación de dirección: subdirector provincial, jefes de niveles educacionales, presidentes de comisiones de disciplina, coordinador del CEPARA.

Uno de los retos más importantes a los que se enfrentan los procesos educacionales es la determinación de las funciones y actividades que se deben asignar a cada puesto de trabajo y responsabilidad. Núñez Mendoza (2004) plantea que la herramienta más sencilla es la aplicación de la técnica de Análisis de los puestos. Esta permite identificar la importancia de cada puesto en una organización y sus características.

Núñez Mendoza (2004) plantea beneficios de una definición exacta de los puestos. En sus estudios los divide en beneficios para los directivos y para los empleados. Entre los beneficios que posee saber con exactitud las funciones a desempeñar por los directivos se encuentran: una mayor objetividad y equidad al evaluar el desempeño profesional, mayor perfeccionamiento del desempeño; un mejoramiento de las actividades de planeación de la institución, logrando métodos y

procedimientos eficaces para organizar el trabajo. Además, sitúa la ayuda que representa la necesidad legal de estas definiciones con el propósito de dirimir conflictos de trabajo que puedan surgir.

Entre los beneficios para los empleados señala el conocimiento de las expectativas de la responsabilidad a cubrir, de manera que pueda ser más productiva la tarea a desempeñar. Dice, además, que ayuda a diseñar de mejor manera el trabajo, proporcionando posibilidad de autovaloración del desempeño, facilitación de la conjugación de los niveles de planificación de las metas en concordancia con los objetivos de la institución.

En los documentos de inspecciones de la Universidad de Zaragoza (2025) se plantea que “una buena definición de las funciones de los puestos de trabajo contribuye a mejorar la profesionalización de la gestión, en el sentido de que permite identificar y clarificar el contenido de los puestos en cada nivel de responsabilidad” (párr.1). Además, justifican la importancia a partir del propósito de facilitar la necesaria adecuación de los diseños organizativos sometidos a posibles cambios derivados de elementos contextuales.

Page (2024) define tres objetivos principales de las descripciones de los puestos relacionados con: la atracción de candidatos (describir el cargo y los antecedentes necesarios con el objetivo de atraer aspirantes internos o externos para el desempeño de la función); la definición del cargo (para que la persona que desempeña el cargo tenga un punto de referencia del nivel de sus funciones y de sus responsabilidades necesarias, sobre todo para evaluar o promover a otros cargos); la referencia a la administración (para que todos los que asuman por vez primera entiendan el alcance que se espera del rol a desempeñar).

Estos presupuestos que avalan teóricamente la experiencia de las autoras como profesoras y cuadros de dirección permiten presentar las funciones de directivos, funcionarios y docentes en la atención al desarrollo del talento a través del vínculo formativo del DPEGVC y el CEPARA.

Este resultado tiene en cuenta los antecedentes, a partir de sus mejores experiencias y tradiciones, así como el desarrollo actual en el mundo en esta temática, permite elevar a un nivel superior de generalización los aspectos positivos de lo ya existente, transformar lo que en la práctica se ha demostrado que así lo requiere y proyectar nuevas exigencias para el ulterior desarrollo de esta temática. Todo requiere el dimensionamiento de las responsabilidades de los actores del estudio.

Para precisar las funciones se han afiliado a algunos de los postulados de Page (2024) quien enfatiza en que una descripción completa de las responsabilidades incluye tener en cuenta las siguientes áreas: título de la responsabilidad; dónde se sitúa el rol dentro del equipo, departamento y toda la institución; áreas clave de la responsabilidad y resultados esperados; objetivos a corto, mediano y largo plazos; alcance del progreso y la formación y capacitación necesarias.

Entre las funciones aportadas en este estudio se encuentran:

Para subdirector provincial de Educación que atiende el trabajo metodológico para la dirección de las relaciones entre la DGEP y el CEPARA:

- Establecer desde la planificación anual y el sistema de trabajo de la DGEP y el CEPARA las actividades metodológicas a desarrollar en cada etapa para fortalecer el trabajo conjunto.
- Incluir como línea de trabajo metodológico en todos los niveles educativos: La dirección del proceso de atención al desarrollo del talento.
- Convocar a los profesores entrenadores del CEPARA para desarrollar acciones de preparación al equipo metodológico provincial de todos los niveles educativos desde las comisiones de disciplina.

Para directivos de los niveles educacionales:

- Diseñar los espacios para los entrenamientos académicos a estudiantes con potencialidades talentosas que se presentan a concursos de conocimientos y habilidades y de acuerdo con sus potencialidades.
- Evaluar de manera sistemática el cumplimiento de las estrategias de la dirección a la atención al desarrollo del talento de cada nivel educativo.

Para presidentes de comisiones de disciplina:

- Registrar los principales resultados cualitativos y cuantitativos en concursos de conocimientos y habilidades y eventos internacionales de cada asignatura que permitan realizar estudios comparados sobre el desarrollo de la atención al talento y garanticen su perfeccionamiento.
- Atender a la preparación de los profesores entrenadores de los municipios en los contenidos y en su tratamiento metodológico.

Para coordinador del CEPARA:

- Participar en el consejo técnico y científico que se desarrolla en la DGEP.
- Coordinar con la DGEP el desarrollo de los procesos de identificación, seguimiento, atención y selección en los diferentes niveles educativos a los estudiantes que poseen alto rendimiento académico demostrado, que le permite su incorporación al CEPARA.
- Coordinar con la DGEP los espacios para, de conjunto, diseñar programas de preparación generales y específicos con altos niveles de complejidad en las áreas de las ciencias exactas, naturales, sociales y humanísticas para profundizar y acelerar sus contenidos y que respondan a las exigencias del sistema de competencias nacionales e internacionales.
- Coordinar con la DGEP los concursos de conocimiento, olimpiadas del saber y las que son organizadas por las universidades con el objetivo de garantizar carreras directas, atendiendo a los perfiles en que se preparan los estudiantes y las necesidades de los territorios.

Para evaluar la satisfacción con la determinación de las funciones de los directivos es aplicada una encuesta elaborada según las exigencias pertinentes a los usuarios como beneficiarios directos del resultado científico derivado de la investigación, que los responsables de su aplicación en el futuro inmediato o mediato. El análisis del resultado de la encuesta muestra, según la valoración de los usuarios un criterio general favorable con la propuesta de los autores, el 74.0 % consideran muy

adecuada la determinación de las funciones que permiten esclarecer los procederes que se presentan en las relaciones de dirección, 4 de los usuarios que constituyen el 14.8 % lo consideran bastante adecuado y solo el 11.1 %, 3 usuarios lo consideran adecuado.

- El 100 % de los usuarios encuestados coincide en que el sistema de relaciones de dirección, a través de la definición de funciones, propicia elevar los resultados y lograr el impacto en la atención al desarrollo de estudiantes con potencialidades talentosas.
- El 92.5 % que representan 25 usuarios coinciden en que la determinación de las funciones es muy adecuada para lograr la atención al desarrollo de estudiantes con potencialidades talentosas, mientras que 2 usuarios los que representan el 7.4 % coinciden en que son bastante adecuadas.
- El 77.7 %, lo que representan 21 usuarios coinciden en que la participación activa y el cumplimiento de las funciones de todos los actores en el trabajo metodológico individual y colectivo es muy adecuada, mientras que el 22.2 %, representado por 5 usuarios coinciden en que es bastante adecuada.

De manera general, la propuesta se evalúa entre muy adecuada y adecuada ofreciendo las herramientas necesarias para la atención al desarrollo de los estudiantes con potencialidades talentosas a través del establecimiento de las relaciones de dirección entre Dirección General de Educación Provincial y Centro Provincial de Entrenamiento de Alumnos de Alto Rendimiento Académico de Villa Clara, teniendo en cuenta las funciones que cada actor posee en la responsabilidad que ocupa, expresa la factibilidad de un resultado derivado de la investigación científica.

Se propicia que el sistema de relaciones garantice y eleve los resultados e impacto de la atención al talento y una organización adecuada de la actividad, según las funciones establecidas, lo que repercute en el mejoramiento de los resultados. Se garantiza para cada actor, teniendo en cuenta las funciones definidas, desde la preparación, un trabajo metodológico y sistémicamente organizado para la atención al talento. Se favorece el desarrollo de los conocimientos procedimentales, organizacionales y formativos en torno a la atención al talento, según las funciones de cada uno de los actores del proceso.

### **Conclusiones**

A partir del diseño de la investigación, bajo la guía metodológica del método dialéctico crítico, las autoras han expuesto un estudio para el establecimiento de las funciones de dirección para la atención a los estudiantes con potencialidades talentosas de funcionarios de la DGEP y el CEPARA VC, así como la utilidad de su puesta en práctica comprobada por el criterio de los usuarios y los resultados obtenidos el periodo de aplicación de la experiencia.

### Referencias Bibliográficas

- Álvarez Balandra, A. C. (2014). *Métodos en la investigación educativa*. UPN, Horizontes Educativos.
- Curbelo Castillo, H. A. y Campos Maura, E. Z. (30 de enero-4 de febrero de 2023). *Las relaciones de la Dirección Provincial de Educación y el Centro Provincial de Entrenamiento de alumnos de alto rendimiento académico para atender al talento* [Ponencia]. Congreso Internacional Pedagogía 2023, La Habana, Cuba.
- Curbelo Castillo, H. A. y Campos Maura, E. Z. (25-28 de marzo de 2024). *Vínculos formativos entre la Dirección Provincial de Educación y el Centro Provincial de Entrenamiento de Alumnos de Alto Rendimiento Académico* [Ponencia]. XII Congreso Internacional Didáctica de las Ciencias, La Habana, Cuba.
- Curbelo Castillo, H. A., Campos Maura, E. Z. y Castillo Acevedo, A. (2024). El perfeccionamiento de la actividad profesional en la educación para y de alumnos talentosos. *Revista Conrado*, 20(101), 511-520. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/4200>
- Fernández, C. y García, L. (2023). *Modelo cubano de atención al desarrollo del talento*. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas.
- Lorenzo, R. y Martínez. A. (2003). Estrategias para el desarrollo del talento. En D. Castellanos Simons (Comp.), *Talento: estrategias para su desarrollo*. Editorial Pueblo y Educación.
- Núñez Mendoza, A. (19 de abril de 2004). *Cómo identificar las funciones de los puestos*. De Gerencia.com. <https://degerencia.com/articulo/como-identificar-las-funciones-de-los-puestos/>
- Page, M. (2024). *¿Cómo elaborar una descripción de puesto?* Michael Page. <https://www.michaelpage.com.mx/advice/management/atracci%C3%B3n-y-selecci%C3%B3n-de-talento/%C2%BF%C3%B3mo-elaborar-una-descripci%C3%B3n-de-puesto>
- Universidad de Zaragoza. (7 de febrero de 2025). *Funciones de los puestos de trabajo del PTGAS*. Inspección General. <https://inspecciongeneral.unizar.es/calidad-y-mejora/funciones-de-los-puestos-de-trabajo>
- Yan, L. y Torres Miranda, T. (2023). Particularidades del desarrollo del talento, en la política de la educación superior de China. *Varona, revista Científico-Metodológica*, (77), 1-13. <http://scielo.sld.cu/pdf/vrcm/n77/1992-8238-vrcm-77-e2044.pdf>

## ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

---

### **Solución de problemas de Gestión Empresarial mediante el Benchmarking: en busca de clientes/ Solving Business Management problems through Benchmarking: in search of customers.**

**Lic. Jessica Valhuerdi Llerena,**

<https://orcid.org/0009-0008-6356-7115>

EMI Batalla de Santa Clara, Villa Clara, Cuba.

[jessica.valhuerdi@gmail.com](mailto:jessica.valhuerdi@gmail.com)

**Lic. Ana Leisy Rodríguez Tortosa,**

<https://orcid.org/0009-0004-4253-178X>

EMI Batalla de Santa Clara, Villa Clara, Cuba.

[arodriguestortosa@gmail.com](mailto:arodriguestortosa@gmail.com)

**Lic. Eimy Ly Cadalla Torres,**

<https://orcid.org/0009-0008-2387-0363>

EMI Batalla de Santa Clara, Villa Clara, Cuba.

[eimylcadalla@gmail.com](mailto:eimylcadalla@gmail.com)

**Recibido:** 26/05/2025

**Aceptado:** 06/07/2025

### **Resumen**

Se parte del problema científico: ¿cómo contribuir a resolver los problemas de gestión por un pobre aprovechamiento de la automática en la Unidad Empresarial de Base (UEB) de Tecnologías de la Información y la Automática de Villa Clara, para ganar clientes interesados en este servicio? El objetivo del trabajo es: aplicar el método de solución de problemas Benchmarking (evaluación comparativa) en la UEB de Tecnologías de la Información y la Automática de Villa Clara para hacer eficiente su gestión con vistas a la captación de clientes para la empresa. Los principales fundamentos metodológicos se encuentran en la concepción de métodos de solución de problemas en la gestión empresarial, donde las funciones de la administración se apoyan en estos para lograr eficiencia y resultados según los clientes potenciales de la empresa. Como resultados se obtiene que, mediante la aplicación del benchmarking, la empresa logra un mejor empleo de la Automática en su gestión para la captación de clientes. Se concluye considerando el benchmarking como un método operativo que facilitó la comprensión del uso de la automatización de la información como vía para captar clientes dentro y fuera del territorio.

**Palabras clave:** Gestión de empresa, Solución de problemas, Benchmarking, Clientes.



## Abstract

Starting from the scientific problem, how can we contribute to solving management problems due to poor utilization of automation in the Villa Clara Information Technology and Automation Base Business Unit (UEB) in order to gain clients interested in this service? The objective is to apply the Benchmarking problem-solving method (comparative evaluation) in the Villa Clara Information Technology and Automation Base Business Unit (UEB) to streamline its management with a view to attracting clients for the company. The main methodological foundations are originated in the conception of problem-solving methods in business management, where administrative functions rely on these methods to achieve efficiency and results according to the company's potential clients. As a result, it is obtained that, through the application of benchmarking, the company achieves better use of automation in its management to attract clients. As conclusion benchmarking it is considered as an operational method which facilitate the understanding of information automation as a way to attract clients within and outside the territory.

**Keywords:** Business management, Problem-solving, Benchmarking, Customers.

## Introducción

La mayoría de las organizaciones, independientemente del tamaño, edad o sector, enfrentan cada vez más el desafío del cambio continuo y dinámico (López Lemus y Garza Carranza, 2019).

Los contextos económicos y sociales son cada vez más volubles, resultado de los procesos de aperturas comerciales y financieras a nivel internacional, menor papel empresarial del Estado, el aumento de la informalidad de los estados laborales y por ello las gestiones empresariales requieren de procedimientos contables eficientes y un buen manejo de la información, para satisfacer los objetivos económicos y sociales en el ámbito empresarial (Jiménez Silva, 2023).

La gestión empresarial es un campo fundamental en el mundo de los negocios que se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos y actividades de una organización con el fin de alcanzar sus objetivos de manera eficiente y efectiva (Jiménez Silva, 2023). En un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico, la gestión empresarial desempeña un papel crucial en el éxito y la sostenibilidad de las empresas.

La gestión empresarial abarca diversas áreas funcionales, como la administración financiera, el marketing, los recursos humanos, las operaciones y la estrategia empresarial, que se integran para garantizar el buen funcionamiento y la rentabilidad de la organización. Los gerentes y líderes empresariales desempeñan un papel clave en la toma de decisiones estratégicas, la gestión de equipos, el liderazgo y la innovación dentro de la empresa.

En un contexto globalizado y digitalizado, la gestión empresarial se enfrenta a desafíos y oportunidades únicas, como la transformación digital, la gestión de la diversidad, la sostenibilidad ambiental y la adaptación a cambios rápidos en el mercado. La capacidad de adaptación, la

innovación y la toma de decisiones informadas son aspectos esenciales para una gestión empresarial exitosa en el mundo actual (López Lemus y Garza Carranza, 2019). Es un campo dinámico y multidisciplinario que juega un papel fundamental en el crecimiento, la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones en un entorno empresarial en constante evolución.

Algunas de las razones por las que la gestión empresarial es importante ya sea una pequeña empresa, una corporación multinacional o una entidad sin ánimo de lucro incluyen: la optimización de recursos para lograr los objetivos de la organización de la manera más eficiente posible, la toma de decisiones informadas que afectan el desempeño y la dirección de la empresa, la planificación y organización para alcanzar esos objetivos de manera efectiva, el liderazgo y la motivación para fomentar un ambiente de trabajo positivo y promover el desarrollo profesional y personal de los colaboradores, la adaptación al cambio en un entorno empresarial en constante evolución.

En opinión de Rodríguez Alegre et al. (2023), la gestión empresarial es crucial para adaptarse a los cambios del mercado, la tecnología, la competencia y las regulaciones, garantizando la viabilidad y la competitividad de la organización a largo plazo y el control y evaluación que implica establecer mecanismos de control y la evaluación para monitorear el desempeño de la organización, identificar desviaciones respecto a los objetivos y tomar acciones correctivas cuando sea necesario.

La gestión empresarial es esencial para dirigir una organización de manera efectiva, es un proceso integral que abarca diversas áreas funcionales y contribuye al éxito sostenible de la empresa. (López Lemus y Garza Carranza, 2019)

Sin embargo, como todo proceso empresarial, pasa por momentos de reajuste según el contexto del mercado y la situación económica y social del momento histórico en que se vive.

La UEB (Unidad Empresarial de Base) de Tecnologías de la Información y la Automática Villa Clara es una unidad empresarial subordinada a la Unión Nacional Eléctrica y al Ministerio de Energía y Minas, ha venido presentando problemas de gestión por pobre uso de la automática, dado en que se aprovecha poco esta vía para generar resultados de calidad y competitivos.

A pesar de contar con recursos tecnológicos modernos y un personal calificado, es insuficiente la gestión empresarial de esta organización, por lo expuesto anteriormente, sin embargo, de esta empresa se espera un alto nivel de eficiencia en el complejo contexto económico y social cubano para que pueda ganar clientes interesados en este servicio.

Derivado de lo anterior se plantea como problema científico: ¿cómo contribuir a resolver los problemas de gestión por un pobre aprovechamiento de la automática en la Unidad Empresarial de Base (UEB) de Tecnologías de la Información y la Automática de Villa Clara, para ganar clientes interesados en este servicio? Se plantea como objetivo del trabajo: aplicar el método de solución de

problemas Benchmarking en la UEB de Tecnologías de la Información y la Automática de Villa Clara para hacer eficiente su gestión con vistas a la captación de clientes para la empresa.

### **Materiales y métodos**

Se emplean métodos teóricos para determinar los fundamentos de este estudio, analítico-sintético: para analizar y sintetizar la información de las bibliografías consultadas, el histórico-lógico para analizar el fenómeno en el proceso que lo origina, motiva o da lugar a su existencia y su evolución en dependencia de las tendencias o expresiones que ayudan a interpretar el problema de manera secuencial, se utilizó con el objetivo de explicar el proceso evolutivo que justificó el problema científico, sus antecedentes y situación actual. El inductivo-deductivo: para ir desde lo general a lo particular y viceversa. Se emplearon para realizar análisis e inferencias acerca de la situación real de la Administración Empresarial a partir de las consultas bibliográficas y entrevistas.

De los métodos empíricos se emplean el análisis de documentos: se aplica en la búsqueda de los fundamentos teóricos metodológicos. Se utilizó con el objetivo de revisar los distintos tipos de documentos y la bibliografía para constatar en qué medida su contenido se encuentra actualizado y responde a las exigencias actuales. La observación: vinculada al diagnóstico y determinación de las necesidades investigativas, durante los procesos empresariales que realizan los directivos y trabajadores en esta UEB (Unidad Empresarial de Base) y la entrevista a los directivos y trabajadores de la UEB para constatar sus criterios sobre el funcionamiento de la empresa y los logros y dificultades actuales, respecto a la gestión mediante la Automática como vía para atraer clientes potenciales.

Es un estudio descriptivo, con enfoque cualitativo donde se diagnostican las causas del problema, se aprovecha la matriz DAFO (instrumento del Marketing que permite determinar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una organización, en este caso de una empresa) para indagar el contexto del mercado y contextualizar la empresa en este y se explica el proceso de solución del problema mediante el empleo del método Benchmarking.

### **Resultados y discusión**

En el análisis de la literatura se constata que “la administración es la disciplina profesional que se dedica al estudio y formación de especialistas en dirigir el trabajo humano en equipo con el fin de elevar la competitividad de los organismos sociales productivos del sector público y privado” (Hernández y Rodríguez, 2006, p. 4).

Administración es el acto de coordinación humana individual y grupal para alcanzar objetivos.

La palabra administración proviene del latín administrare (de a, hacia a, orientado, dirigido, acción, y ministrare, servir, cuidar). Por tanto, administrar es la actividad orientada a cuidar y servir a las instituciones humanas. Se analizó el término administrador, que es sinónimo

de director, gerente y gobernante. Variables que debe atender la dirección de las organizaciones sociales contemporáneas. (Hernández y Rodríguez, 2006, p. 35)

La administración de una empresa requiere la constante realización de ciertas actividades y responsabilidades, en momentos y fases determinadas, sucesivas que conduzcan al logro de los objetivos y fines económicos que son su razón de ser. A estas actividades se les denomina comúnmente funciones de la administración, en este tema y sus respectivos puntos, conceptualizaremos cada una de estas funciones y comprenderemos la lógica de su aplicación en las diferentes etapas sucesivas de manera congruente para producir los resultados esperados. (Gallo, 2011, citado en Altamirano Vera, 2016, párr.15) (Gallo Laguna de Rins, 2011).

Dentro de los conceptos claves relacionados con la administración empresarial se encuentran: el liderazgo, la planificación estratégica, la toma de decisiones y la organización,

La UEB de Tecnologías de la Información y la Automática Villa Clara es una unidad empresarial subordinada a la Unión Nacional Eléctrica y al Ministerio de Energías y Minas, tiene el encargo de prestar mantenimientos y otros servicios.

Esta empresa elabora y ejecuta, mediante un sistema integrado de gestión, las políticas de desarrollo, instalación, mantenimiento y puesta en marcha de las Tecnologías de la Información y la Automática para la Unión Eléctrica, con la fiabilidad y disponibilidad requeridas.

Entre sus objetivos estratégicos por servicios se encuentran la gestión integrada, servicios de Automática, servicios de metrología industrial, servicios de Telecomunicaciones y completamiento de los sistemas de comunicaciones internas en los objetivos de generación del SEN (Sistema Energético Nacional).

Además, se dirige al completamiento del proyecto de comunicaciones por tele-presencia, cumplir los valores planificados de disponibilidad promedio para los sistemas de comunicaciones al servicio de la UNE. Cumplir los valores planificados de disponibilidad promedio de los servicios de la Red Corporativa de la UNE. Ofrecer servicios de desarrollo de aplicaciones informáticas, establecer Sistema de Gestión de Redes (SIGERE), el Sistema de Información Corporativa (SIC), el Sistema de Gestión de los Recursos Empresariales (ERP), el Sistema de Gestión Comercial (SIGECO) y Servicios de soporte técnico al equipamiento informático, entre otros.

Su finalidad es contribuir a cumplir los valores planificados de disponibilidad del equipamiento informático de la Oficina Central de la UNE (Unión Nacional Eléctrica) y cumplir los valores planificados de disponibilidad de las impresoras de facturación de la UNE.

Debido a disímiles causas objetivas y subjetivas, la captación de clientes no se ha gestionado de la mejor forma y eso redundando en la eficiencia empresarial y, por tanto, en el cumplimiento de la visión y misión de la empresa, en las ganancias y utilidades y en la prestación de servicios en la provincia y el país.

La empresa debe impulsar el uso de herramientas para la producción teniendo en cuenta el interés de los trabajadores que son los actores principales en la disminución de retrasos, la optimización de la operatividad y la reducción o eliminación paulatina de cualquier fallo proveniente de la actividad productiva (Lay et al., 2022).

Para darle solución al problema se decide aplicar el método de solución de problemas benchmarking, que se define como una herramienta de gestión que consiste en comparar los procesos, productos o servicios de una organización con los de otras empresas líderes en el mercado, con el objetivo de identificar las mejores prácticas y mejorar el rendimiento propio.

El término benchmarking se traduce del inglés como evaluación comparativa, y se concreta en la comparación de los productos, servicios o interfaces de una empresa con los de sus competidores directos y líderes en la industria.

El benchmarking como concepto formal comenzó a ganar popularidad en la década de 1970 en los Estados Unidos, cuando Xerox Corporation lo utilizó como parte de su estrategia de mejora de procesos. Xerox Corporation fue una de las primeras empresas en adoptar el benchmarking como una herramienta para comparar su desempeño con el de otras organizaciones líderes y mejorar sus procesos internos. En la década de 1980, el benchmarking se extendió a otras industrias y sectores, convirtiéndose en una práctica común para identificar las mejores prácticas y mejorar el rendimiento empresarial, durante la década de 1990 se consolidó como una herramienta clave de gestión en las organizaciones, con un enfoque en la mejora continua, la innovación y la competitividad y en la actualidad, sigue siendo una práctica ampliamente utilizada en las organizaciones de todo el mundo para comparar su desempeño con el de sus competidores y referentes de la industria.

El benchmarking ha evolucionado de manera significativa en diferentes sectores a lo largo del tiempo, adaptándose a las necesidades y desafíos específicos de cada industria. El benchmarking es una herramienta de gestión empresarial que consiste en evaluar productos, servicios o procesos de una empresa y compararlos con los de los competidores directos o líderes de la industria. Su objetivo es identificar áreas de mejora y adoptar buenas prácticas que conduzcan a una mayor eficiencia y competitividad (Herrero, 2024).

El benchmarking de soluciones tecnológicas es un proceso que consiste en analizar y comparar las tecnologías utilizadas por una empresa con las soluciones tecnológicas disponibles en el mercado, con el objetivo de identificar las más eficientes y efectivas que permitan cubrir las necesidades de la empresa y ayudar a alcanzar sus objetivos. Las ventajas que ofrece son las siguientes:

- Al comparar las soluciones tecnológicas propias con otras soluciones disponibles del mercado, las empresas pueden descubrir áreas donde su tecnología puede estar quedándose atrás.
- Implementar mejores prácticas tecnológicas puede llevar a una mayor eficiencia operativa y a la reducción de costos.
- Adoptar tecnologías avanzadas puede proporcionar una ventaja competitiva significativa, permitiendo a las empresas mantenerse a la vanguardia del mercado.

El benchmarking proporciona datos y análisis que son importantes para tomar decisiones estratégicas bien fundamentadas sobre inversiones tecnológicas. Este método es valioso en casos de problemas de bibliotecología pues permite desglosar las causas de las consecuencias y tomar decisiones acertadas (Alonso Arévalo y Martin Cerro, 2004).

Para llevar a cabo un proceso de benchmarking hay que conocer su metodología, es decir, primero identificar claramente el área o proceso que se desea mejorar y establecer objetivos específicos y medibles para el benchmarking, seleccionar empresas o entidades líderes en la industria que sean referentes en el área de interés con las cuales se comparará el desempeño, recolectar datos relevantes sobre los procesos, prácticas y resultados de los socios de benchmarking, así como de la propia organización, comparar los datos recopilados con los estándares y las mejores prácticas identificadas, identificando brechas de desempeño y áreas de mejora, establecer metas claras y realistas basadas en los hallazgos del benchmarking, y desarrollar un plan de acción detallado para implementar mejoras, implementar las mejoras identificadas en los procesos internos de la organización, asegurándose de monitorear y medir el impacto de los cambios realizados y evaluar periódicamente los resultados obtenidos a través del benchmarking, para asegurarse de que se están logrando las mejoras esperadas y realizar ajustes si es necesario.

De Cárdenas Cristia (2006) afirma entonces que es un proceso operativo de aprendizaje y adaptación permanente que se realiza con el propósito de perfeccionar sus resultados, donde se aprehende, adapta e implementan métodos que han producido resultados positivos en otras organizaciones. En el proceso de benchmarking, se utilizan diversas herramientas y técnicas para recopilar, analizar y comparar datos con el fin de identificar las mejores prácticas y áreas de mejora, como son:

- Cuestionarios y encuestas:
- Entrevistas

- Análisis de documentos
- Visitas a las instalaciones de las organizaciones de referencia para observar directamente sus procesos y prácticas en acción.
- Análisis comparativo de datos cuantitativos y cualitativos recopilados para identificar brechas de desempeño y áreas de mejora.
- Matrices de comparación para comparar métricas clave, como costos, tiempos de entrega, calidad, satisfacción del cliente, entre otros, entre la organización y los referentes.
- Benchmarking competitivo
- Benchmarks externos
- Herramientas de análisis de datos como software especializado para analizar grandes volúmenes de datos y generar informes detallados que faciliten la toma de decisiones.

Este método tiene sus ventajas y beneficios, la Redacción Aguayo (2024) afirma que, sin dudas, es una herramienta poderosa que puede generar una serie de beneficios tangibles e intangibles para las organizaciones, contribuyendo a su crecimiento, competitividad y éxito a largo plazo, ya que permite identificar las mejores prácticas y procesos utilizados por organizaciones líderes en la industria, lo que puede servir de inspiración para mejorar el desempeño interno, ayuda a establecer metas realistas y alcanzables al comparar el desempeño de la organización con el de sus competidores y referentes de la industria.

El Benchmarking competitivo fomenta la innovación al inspirar a las organizaciones a adoptar nuevas ideas y enfoques que han demostrado ser exitosos en otros contextos, promoviendo la creatividad y la diferenciación, contribuye a mantener la competitividad de la organización al adaptar las mejores prácticas y estrategias identificadas durante el benchmarking, lo que puede resultar en una ventaja competitiva sostenible (De Cárdenas Cristia, 2006).

También este método proporciona una oportunidad de aprendizaje continuo al exponer a la organización a nuevas ideas, enfoques y perspectivas, estimulando así al desarrollo profesional y organizacional, ayuda a enfocar los esfuerzos y recursos de la organización en áreas críticas de mejora, lo que puede resultar en una mayor eficiencia y efectividad en la consecución de objetivos, facilita la identificación de áreas de mejora en términos de calidad de productos o servicios, lo que puede conducir a una mayor satisfacción del cliente y lealtad a la marca, permite identificar oportunidades para reducir costos operativos, mejorar la eficiencia y maximizar el valor para los accionistas y ayuda a establecer estándares de referencia para medir el desempeño actual de la organización y compararlo con el de otras entidades líderes en la industria nacional.

En este caso el benchmarking se aplicó al área donde el empleo de la Automática es esencial, ya que, de emplearse adecuadamente, se lograría una mayor productividad, confiabilidad, disponibilidad, un mayor rendimiento y puede reducir los costos.

La automatización empresarial es el uso estratégico de la tecnología para integrar, racionalizar y automatizar los procesos empresariales en una organización. Esto implica la integración de aplicaciones de software, inteligencia artificial y otras tecnologías para impulsar el valor empresarial. Se incluye la automatización robótica de procesos.

Según Townsend y Figueroa (2022), ante los retos del avance de las tecnologías y, en especial, el avance de la inteligencia artificial, se hace necesario un continuo proceso de adaptación y reingeniería en la planificación y ejecución de las actividades.

## Resultados

Se realizaron entrevistas a las personas clave de la organización para comprender sus necesidades y requerimientos, fue necesario examinar a fondo los sistemas y procesos empresariales existentes para identificar áreas de mejora y comprender las capacidades actuales del sistema.

Teniendo en cuenta que la captación de clientes no se ha gestionado de la mejor forma y se ha afectado la eficiencia empresarial y el cumplimiento de la visión y misión de la empresa, se aplicó el método Benchmarking al uso de la Automática para solucionar este problema en la UEB de Tecnologías de la Información y la Automática Villa Clara, ya mencionada.

Mediante la aplicación de cuestionarios, entrevistas, análisis de documentos y visitas a las instalaciones de las organizaciones de referencia para observar directamente sus procesos y prácticas en acción, se comprobó un pobre y/o ineficiente empleo de los datos compilados.

A través del análisis que proporciona la matriz DAFO, se identificaron tanto los aspectos positivos como negativos de las soluciones tecnológicas actuales y potenciales. Se debatió el rendimiento de las tecnologías en diversas perspectivas como la financiera, de cliente, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, se revisaron los controles anteriores nuevamente.

Se aplica un mapeo de procesos y se logra visualizar y comprender los procesos tecnológicos actuales, identificando áreas de ineficiencia y oportunidades de mejora. Además se pudo comprender que no se tenía cabal cuenta del contexto en el que operan los competidores y la empresa no está totalmente ajustada a los cambios en el mercado, lo cual puede llevar a decisiones equivocadas.

En el criterio de Sampedro et al. (2022) las direcciones empresariales deben ser flexibles y estar prestos a progresar, innovando tantas herramientas, soportes de formación y estrategias de producción como sean necesarias. Teniendo en cuenta ese criterio se decide llegar hasta el origen de los problemas actuales en la captación de clientes.

A través del análisis comparativo de datos cuantitativos y cualitativos recopilados para identificar brechas de desempeño y áreas de mejora se constató una pobre verificación de las necesidades de

empresas y formas productivas del territorio para encuadrarlos como clientes potenciales. Por otro lado, las matrices de comparación para comparar métricas clave, como costos, tiempos de entrega, calidad, satisfacción del cliente, entre otros, entre la organización y los posibles nuevos clientes, ofrecían poca claridad y precisiones para definir los clientes potenciales.

El Benchmarking competitivo se aplicó y permitió valorar como poco preparada para la competencia a la organización, mientras que el Benchmarks externo ofreció una exploración de varios clientes potenciales dentro y fuera de Villa Clara, que no habían sido tomados en cuenta para ofertarles servicios desde la UEB.

Se emplearon herramientas de análisis de datos como software especializado para analizar grandes volúmenes de datos y generar informes detallados, que faciliten la toma de decisiones respecto a cuáles clientes acercar y cuáles desechar, por no cumplir los requisitos de confiabilidad como clientes. Se logran identificar las soluciones tecnológicas obsoletas y las más modernas con que cuenta la empresa.

Un aspecto importante fue considerar la innovación como motor impulsor de la gestión de la empresa, algo que había caído en rutina y era necesario revitalizar y estimular entre los trabajadores, máxime teniendo en cuenta el estilo innovador de gobernanza del país.

Al utilizar el benchmarking de soluciones tecnológicas, saltan a la vista las ventajas que ofrece el método porque permitió comparar las soluciones tecnológicas propias con otras soluciones disponibles del mercado, llegando los directivos y especialistas a la conclusión de que su tecnología se estaba quedando atrás respecto a las demandas actuales de los clientes y el surgimiento de formas no estatales que han comenzado a incursionar en estos servicios.

Este momento permitió implementar mejores prácticas tecnológicas acudiendo a la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, que ofrece servicios de asesoría, con lo cual se logra mejorar la eficiencia operativa y a la reducción de costos. Mediante acuerdos de mutuo beneficio con la universidad se adoptan tecnologías avanzadas que permitieron una ventaja competitiva de significación, con ello se acercaron clientes del territorio y de fuera de la provincia revitalizando la posición de la UEB en el mercado.

Mediante la entrevista a los directivos, una vez finalizada la aplicación del método para la solución del problema de la UEB, se constata una actitud flexible en entender y satisfacer las necesidades de los usuarios, con un empleo óptimo de la Automática y el benchmarking proporciona información valiosa sobre cómo lograrlo. Se abre un camino arduo para mantenerse y ser constantes para alcanzar la misión de la UEB.

## Conclusiones

Se concluye que, mediante la aplicación del Benchmarking, la empresa logra un mejor empleo de la Automática en su gestión para la captación de clientes. Permitió optimizar las decisiones a través del análisis de datos.

Se considera el Benchmarking como un método operativo que facilitó la comprensión del uso de la automatización de la información, como vía para captar clientes dentro y fuera del territorio.

## Referencias Bibliográficas

- Alonso Arévalo, J. y Martín Cerro, S. (16-17 de noviembre de 2000). *Benchmarking: Una herramienta para gestionar la excelencia en las bibliotecas y los servicios de información*. [Ponencia]. III Jornadas BUCLE "Bibliotecas universitarias hoy: nuevos espacios, nuevas soluciones", Burgos, España.  
[https://www.academia.edu/954272/Benchmarking\\_una\\_herramienta\\_para\\_gestionar\\_la\\_excelencia\\_en\\_las\\_bibliotecas\\_y\\_los\\_servicios\\_de\\_informaci%C3%B3n\\_2000](https://www.academia.edu/954272/Benchmarking_una_herramienta_para_gestionar_la_excelencia_en_las_bibliotecas_y_los_servicios_de_informaci%C3%B3n_2000)
- Altamirano Vera, J. A. (20 de junio de 2016). *Elementos conceptuales básicos de Administración de Empresas*. Gestiópolis. <https://www.gestiopolis.com/elementos-conceptuales-basicos-administracion-empresas/>
- De Cárdenas Cristia, A. (2006) El benchmarking como herramienta de evaluación. *ACIMED*, 14(4).  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352006000400015](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000400015)
- Herrero, N. (10 de julio de 2024). *Benchmarking tecnológico: la clave para destacar*. TAKTIC.  
<https://taktic.es/blog/benchmarking-tecnologico-la-clave-para-destacar/>
- Hernández y Rodríguez, S. (2006). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. (4ª ed.). McGraw Hill.  
<https://www.calameo.com/read/0048239455450578d9169>
- Jiménez Silva, L. J. (2023) Gestión empresarial para el apoyo contable como aporte económico en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Pilar, Periodo 2023. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 6314-6332.  
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/8225/12401>
- Lay De León, R. N., Acevedo Urquiaga, A. J. y Acevedo Suárez, J. A. (2022). Guía para la aplicación de una estrategia de mejora continua. *Ingeniería Industrial*, 43(3), 30-48.

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362022000300030&script=sci\\_abstract](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362022000300030&script=sci_abstract)

López Lemus, J. A. y Garza Carranza, M. T. de la. (2019). Las prácticas de gestión empresarial, innovación y emprendimiento: factores influyentes en el rendimiento de las firmas emprendedoras. *Nova scientia*, 11(22), 357-383. <https://doi.org/10.21640/ns.v11i22.1795>

Redacción Aguayo. (2024). *Benchmarking de la Competencia: Comparando la Experiencia de Usuario*. Aguayo. <https://aguayo.co/es/blog-aguayo-experiencia-usuario/benchmarking-comparando-experiencia-usuario/>

Rodríguez Alegre, L. R., Calderón De los Ríos, H., Hurtado Zamora, M. M. y Ocaña Rodríguez, A.W. (2023). Inteligencia artificial en la gestión organizacional: Impacto y realidad latinoamericana. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(Supl. 1), 226-241. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i1.2782>

Sampedro Guamán, C. R., Machuca Vivar, S. A., Palma Rivera, D. P. y Villalta Jadan, B. E. (2022). Automatizar procesos de producción repetitivos en las PYMES con robots colaborativos. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2), 220-227. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202022000200220&lng=es&tlng=es-](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202022000200220&lng=es&tlng=es-)

Townsend Valencia, J. y Figueroa Filian, J. (2022) Los modelos de transformación digital en la gestión de las empresas comerciales. *Cooperativismo y Desarrollo*, 10(2), 407-429. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2310-340X2022000200407&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2022000200407&lng=es&tlng=es).

## ARTÍCULO DE REVISIÓN

---

### La identidad cultural, el patrimonio y su sostenibilidad en los procesos comunicativos en Cuba/ *Cultural identity, heritage and its sustainability in communication processes in Cuba.*

**Lic. Nélide Esther Álvarez García.**

<https://orcid.org/0009-0007-8349-8033>

ACCS. Santa Clara. Villa Clara. Cuba

[melissaperezaguila99@gmail.com](mailto:melissaperezaguila99@gmail.com)

**Lic. Wendy Escobar Torres,**

<https://orcid.org/0009-0001-2739-9141>

Empresa Eléctrica. Santa Clara. Villa Clara. Cuba

[melissaperezaguila99@gmail.com](mailto:melissaperezaguila99@gmail.com)

**Lic. Melissa Pérez Águila,**

<https://orcid.org/0009-0004-4824-2372>

Tribunal Provincial Popular Villa Clara. Cuba

[melissaperezaguila99@gmail.com](mailto:melissaperezaguila99@gmail.com)

**Lic. Jenny Haydeé Pérez Moré,**

<https://orcid.org/0009-0004-7201-6703>

Partido Provincial. Santa Clara. Villa Clara. Cuba

[melissaperezaguila99@gmail.com](mailto:melissaperezaguila99@gmail.com)

**Lic. Loan Ernesto Zulueta Macsan,**

<https://orcid.org/0009-0006-7067-7115>

Emisora CMHW. Santa Clara. Villa Clara. Cuba

[melissaperezaguila99@gmail.com](mailto:melissaperezaguila99@gmail.com)

**Recibido:** 23/05/2025

**Aceptado:** 30/06/2025

#### Resumen

El trabajo que se presenta constituye una aproximación a la identidad cultural y su relación con el patrimonio desde una perspectiva sostenible en los procesos comunicativos para lo cual se emplean términos en uso, se particulariza en el contexto cubano y se ofrecen consideraciones que los autores creen necesarias tener en cuenta para su puesta en práctica en diferentes escenarios en que estos se realizan y que incluyen diversos actores y gestores de los diferentes medios de comunicación. El problema de investigación: ¿Cómo la identidad cultural y el patrimonio contribuirá a la sostenibilidad de los procesos comunicativos en Cuba? Y como objetivo general: Analizar la sostenibilidad de la identidad cultural y el patrimonio en los procesos comunicativos en Cuba. En la investigación se utiliza el análisis y la síntesis para la revisión y determinación de los elementos fundamentales aportados por la literatura especializada, el empleo del método histórico-lógico y la sistematización, los que favorecieron la comprensión del desarrollo histórico del objeto de estudio, así como la inducción y la deducción. Como resultado más relevante se identifican las condicionantes que



tipifican la situación actual de la identidad cultural cubana, en la que predomina la dominación hegemónica sobre los medios de comunicación y se imponen modelos culturales.

**Palabras Clave:** Cultura, Identidad cultural, Patrimonio, Comunicación, Procesos comunicativos.

### Abstract

The present work provides an approach to cultural identity and its relationship with heritage from a sustainable perspective in communication processes. It uses current terms, focuses on the Cuban context, and offers necessary considerations for its implementation. Different scenarios with diverse actors and managers in different media are considered. The research question is how cultural identity and heritage contribute to the sustainability of communication processes in Cuba. Therefore, the overall objective of the research is to analyze the sustainability of cultural identity and heritage in communication processes in Cuba. To this end, analysis and synthesis are used to review and identify the fundamental elements provided by specialized literature, employing the historical-logical method, and systematization. This facilitated an understanding of the historical development of the object of study, as well as induction and deduction. The most relevant result is the identification of the conditions that typify the current situation of Cuban cultural identity, in which hegemonic domination over the media predominates and cultural models are imposed.

**Keywords:** Culture, Cultural identity, Heritage, Communication, Communication processes.

### Introducción

La identidad cultural es parte indisoluble del patrimonio de las naciones, por lo cual este legado heredado y construido por sus habitantes, se presenta en constante interrelación dinámica y por tanto en evolución, que precisa ser protegido para el disfrute de las futuras generaciones, ante un mundo globalizado se impone que perduren los saberes nacionales y no sean absorbidos o borrados sin distinción, pues hay tanto de común y a la vez diferencias en las muchas maneras de hacer, pensar e imaginar en numerosos contextos, ante la mezcla, a veces inimaginable y poco conocida de culturas que vale la pena dar continuidad y prioridad en los estudios.

Múltiples miradas a la temática de la identidad y patrimonio han sido aportadas por diferentes autores: psicológica, sociológica, ideológica, didáctica y la pedagógica entre otras; tomando como referente a la cultura como término más general además de diferentes aristas; aportando nuevas y en ocasiones novedosas y valiosas ideas para su tratamiento desde diferentes disciplinas.

La comunicación de forma general no está apartada o exenta de los conceptos antes mencionados. Los procesos comunicativos no pueden prescindir abordar las principales causas, consecuencias, así como posibles soluciones de las problemáticas vinculadas a la identidad cultural y el patrimonio que se presentan tanto a nivel global como en los escenarios locales por ser el lugar de nuestras actuaciones como miembros de una comunidad: lo cual exige el empleo de los términos adecuados y en uso acordes con cada situación en particular.

Luego de lo expuesto se presenta el problema de investigación: ¿Cómo la identidad cultural y el patrimonio contribuirán a la sostenibilidad de los procesos comunicativos en Cuba?

Objetivo general: Analizar la sostenibilidad de la identidad cultural y el patrimonio en los procesos comunicativos en Cuba.

El tema resulta importante para comprender la cultura e identidad cultural actual y su sostenibilidad en los procesos comunicativos, desde una mirada a nivel global para luego explicar cómo se manifiesta en Cuba. Se hace una revisión de la literatura de autores importantes cubanos que con su obra han marcado pautas en la comprensión de estos temas a lo largo de la historia como José Martí, Alejo Carpentier, Armando Hart, Fidel Castro hasta la visión actual de Díaz- Canel.

### **Materiales y Métodos**

La investigación se desarrolla como parte de la formación de la obtención del master en Gestión de la Comunicación y centra su atención en la sistematización de los estudios acerca de la identidad cultural, el patrimonio y como se evidencia estos conceptos en los procesos comunicativos a partir del contraste de fuentes que la abordan en el contexto de la trascendencia histórica que le sustenta a lo largo de sus etapas. Las fuentes de información se enmarcan en las aristas de la identidad cultural y el patrimonio. En la investigación se utiliza el análisis y la síntesis para la revisión y determinación de los elementos fundamentales aportados por la literatura especializada, el empleo del método histórico-lógico y la sistematización, los que favorecieron la comprensión del desarrollo histórico del objeto de estudio, así como la inducción y la deducción permite alcanzar los aspectos esenciales a partir de la búsqueda de las particularidades, posibilitando el arribo a conclusiones científicas en la investigación acerca del tema abordado.

### **Desarrollo**

La cultura es el conjunto de elementos y características propias de una determinada comunidad humana. Incluye aspectos como las costumbres, las tradiciones, las normas y el modo de un grupo de pensarse a sí mismo, de comunicarse y de construir una sociedad. La cultura abarca aspectos como la religión, la moral, las artes, el protocolo, la ley, la historia y la economía de un determinado grupo. El término se utiliza para referirse a las distintas manifestaciones del ser humano y, según algunas definiciones, todo lo que es creado por el humano es cultura.

La cultura se vale de la creación y producción humana. Es generada y compartida por un grupo de la sociedad, de acuerdo a aspectos geográficos, sociales o económicos. Es dinámica, por lo que va cambiando y mutando de acuerdo a las necesidades del grupo. Es diversa, no existe una única cultura universal, sino que existen muchos tipos de culturas de acuerdo a diferentes criterios. Es aprendida por los miembros de un grupo. Se vale tanto de elementos materiales como inmateriales. Se transmite de generación en generación.

**Patrimonio e identidad cultural.**

El patrimonio, en su generalidad, comprende lugares y objetos, tanto naturales como culturales, suele reflejar las vivencias de los antepasados y muchos de sus valores sobreviven gracias a esfuerzos especiales por preservarlo, constituye punto de referencia y matriz donde se arraiga la identidad profunda de un pueblo, la continuidad de su fuerza creadora, un puente con la identidad cultural por ser manifestación de su creatividad individual y colectiva, de sus transformaciones históricas, y de información de la personalidad intrínseca de las naciones. Ambas permiten defender la soberanía e independencia de los pueblos que es en igual medida la manera de promoverla y entenderla como proceso progresivo enriquecido como noción compleja (sueños, huellas), construcción social y dimensión moral.

En las últimas dos décadas la Organización de las Naciones Unidas para la Educación y la Cultura (UNESCO) ha promovido esfuerzos sistemáticos por incluir en las políticas gubernamentales la preservación y sostenibilidad del patrimonio mundial, pues resulta lamentable que un número considerable de sitios, objetos y valores materiales e inmateriales están siendo sometidos al riesgo de desaparición producto a conflictos bélicos, desconocimiento, abandono, falta de prioridad a la conservación, restauración, problemas medioambientales, entre otras causas.

La identidad transita, pues, por distintos niveles de aprehensión en que la identidad nacional es solo un estadio (sin duda, importante) de la identidad colectiva, cuyo nivel máximo es la asunción reconocida de lo humano general en su peculiar expresión. Cuba, presta especial atención a la divulgación y apreciación, así como a la conservación y protección de su patrimonio nacional y de otros pueblos del mundo.

El patrimonio y la identidad son objetos de la preservación de la memoria histórica de cada pueblo y de sus vínculos culturales, debiéndose gestionar las funciones para el enriquecimiento espiritual y material de la sociedad, en particular los valores autóctonos de las diferentes regiones. Es parte del patrimonio cultural su historicidad, lo perdurable, componente necesario e imprescindible de su identidad, aquello que se ha mantenido en el tiempo a pesar de los cambios sociales y que poseen un significado expresado mediante signos y símbolos. De este modo, los mensajes proyectan la identidad como un bien material o inmaterial que forma parte de las expresiones orales y tradiciones culturales. (Fonseca Martínez y Brull González. 2020)

Este culto que otorga reconocimiento a la labor del hombre que transforma meritoriamente su medio contextual y geográfico, nos revela las interrogantes de una sociedad en contradicciones. Una sociedad posmoderna y tecnologizada que minimiza su pasado, a la vez, rememora y busca en la valoración de sus orígenes los valores de sus ancestros.

**Identidad cultural en Cuba**

La identidad cultural cubana es un resultado de profundas interpretaciones y transformaciones históricas que se expresan en el pasado y en el presente con visión de futuro y se han realizado en diferentes momentos de la nación.

Armando Hart Dávalos, citado por Carrera E. 2023: Subraya que “ante **la quiebra de los valores culturales, éticos y jurídicos de la civilización, es necesaria la ciencia, la ética y también la utopía, en un mundo en el que las instituciones educativas tienen que empeñarse en reafirmar los valores espirituales, jurídicos y los paradigmas éticos** que demanda la Humanidad, para lograr salvarse de un desastre de proporciones incalculables”.

“En las condiciones de Cuba, y en cierta medida, de muchos países de América Latina, la protección de la identidad cultural es un elemento de carácter revolucionario (o, al menos, progresista) a escala internacional “.

La relación dialéctica que Hart establece entre conocimiento y realidad, justifica la dimensión de la cultura desde el prisma teórico y práctico. En correspondencia con los criterios filosóficos apuntados, la cultura tiene una dimensión ideológica.

Alejo Carpentier citado por Martínez Rodríguez (2022) también constituye a través de su obra a aportar desde la experimentación artística a la integración cultural nacional, latinoamericana y universal su tesis de una concepción del hombre, sujeto a cambios en espirales y en diálogo directo con la historia, es el triunfo de las ideas y fuerzas democráticas a partir de propuestas auténticas, humanistas vistas en una memoria colectiva de los pueblos, donde se dan la mano sueños, proyectos y fracasos como consecuencia y conciencia de una historia conocida y vivida, que es resultado cultural de siglos, que más que la contraposición vulgar optimismo-pesimismo se erige en una conciencia crítica devenida en una identidad histórica reafirmada en todo su poder creativo.

El autor explica la importancia de la protección del patrimonio natural e histórico cultural tangible e intangible se expresa la conveniencia de que la visión y la comprensión del medio ambiente como patrimonio de la nación, incluye el patrimonio natural y cultural (tangible e intangible) como presupuesto para el desarrollo de actitudes, aptitudes y valores en la sociedad para la conservación y rescate de la herencia histórica como base renovada del desarrollo sostenible, confirmación de la identidad nacional y legado que se deja a las generaciones futuras.

En Cuba la identidad cultural es un factor que cohesiona la unidad, en la cual la cultura entre otros factores ha sido un vínculo de expresión. El valor de identidad nacional en nuestro país y en su sistema de valores es la significación social positiva que tiene que vivir y defender las ideas de nuestro proyecto social (Díaz-Canel, 2023; García, Y. y otros; 2022 y Noblet, V y López, Y, 2023).

Su proyección en la identidad cultural, constituye un tema de necesaria referencia pues de ella depende la existencia de los pueblos, especialmente por el flagelo de la globalización neoliberal que afronta la humanidad (Rodríguez, MF, 2021; Mendoza, 2022). Este valor en la cultura cubana y su significación, es esfera de importancia medular en la vida social cubana actual, por la responsabilidad que entraña la formación de la personalidad de niños, adolescentes y jóvenes. En ese sentido, la Educación, reclama un sistemático y permanente perfeccionamiento en la formación de los docentes para alcanzar las aspiraciones del modelo social cubano, conjuntamente con la formación de valores,

actitudes y normas de comportamiento en correspondencia con el contexto socio-histórico-cultural (Ramos, 2020; Expósito 2020, y Marsollier, 2022).

### **Interrelación entre la cultura y la identidad cultural en Cuba.**

La cultura es la base de la nacionalidad, de ahí su importancia en estos tiempos, con implicaciones en la independencia y la soberanía nacional, erigiéndose en arma de combate ante la penetración, lo que hace necesario llevarla a cada rincón de las localidades como forma de defensa ante los debates foráneos. En esta se sintetizan saberes sobre los que se erigen los pilares básicos del aprendizaje los que desde la educación del siglo XXI se agrupan en saberes conceptuales, procedimentales y actitudinales.

**José Martí citado por Carrera E. 2023. Ser bueno es el único modo de ser dichoso. Ser culto es el único modo de ser libre** “no hay mejor Sistema de Educación que aquel que prepara al niño a aprender por sí”, “se debe enseñar conversando, como Sócrates de aldea en aldea, de campo en campo, de casa en casa”. Y es que Martí da continuidad a esa línea de pensamiento independentista, anticolonialista y soberano, que nace de las entrañas más profundas de nuestra América, de los grandes próceres y pensadores cubanos y latinoamericanos. De la cual la Generación del Centenario es también heredera, discípula y continuadora, porque esa Generación hunde sus raíces en esa noble y fecunda historia.

“...la cultura general debe ser integral, no podría concebirse sin cultura política, ni esta sin conocimiento de la historia de la humanidad, su desarrollo, sus frutos y enseñanzas; sin conocimientos de la política internacional y la economía mundial, sin conocimientos básicos de las principales corrientes filosóficas desarrolladas por el hombre, así como de los avances de la ciencia moderna y sus probables consecuencias éticas y sociales” (Castro, F. 2023. CE).

Por su parte la Identidad puede ser vista como un proceso abierto, nunca completo; como una identidad histórica, en continua transformación y cuyo sentido reside en posibilitar el autorreconocimiento, el desarrollo de la autonomía y la dinámica endógena. La identidad proviene de la tradición, pero es siempre construcción social e histórica en que la tradición nunca puede ser incuestionada, pues puede dar lugar a discursos o prácticas de negación radical de la vida y libertad.

### **La identidad cultural, el patrimonio y su sostenibilidad en los procesos comunicativos**

En la actualidad, con el proceso de apertura de las fronteras culturales del país mediante las nuevas tecnologías de la información, para que el estado mantenga su soberanía ideológica debe elevar la actividad cultural, la identidad nacional y sus instrumentos de difusión colectiva, tales como los medios de comunicación social, al rango de campos estratégicos.

Se reconoce además que la producción de los medios puede relacionarse con la integración cultural y actuar como contrapeso de las importaciones; junto con la producción audiovisual para mantener la identidad cultural en el ámbito nacional

El periodo contemporáneo se caracteriza por dos procesos: El primero es la descolección de bienes simbólicos, esto es, el reordenamiento individual de productos culturales en función del gusto personal y no de los cánones de consumo establecidos y consagrados socialmente. En este cambio de las reglas un día establecidas las nuevas tecnologías de reproducción –fotocopiadoras, magnetoscopios, vídeos y videojuegos– tienen un papel principal como proveedoras de medios para que los individuos compongan sus nuevas colecciones de productos culturales. Y el segundo proceso de desterritorialización que implica las pérdidas de la relación natural de la cultura con los territorios geográficos y sociales, y al mismo tiempo ciertas relocalizaciones parciales de producciones simbólicas antiguas y nuevas.

La cultura popular posmoderna, basada en la comunicación, se considera –mucho más que la herencia histórica– un recurso para entrar en el ámbito público como objeto de política cultural y de identidad.

Una mirada al panorama cultural cubano del siglo XIX permite la apreciación de brillantes exponentes que desde sus obras exaltación las virtudes del criollo y el amor a la tierra que los vio nacer, entre ellos, José María Heredia considerado el primer poeta revolucionario cubano. Las manifestaciones literarias, la poesía, la lírica y la narrativa, constituyen referentes importantes que permiten visualizar los rasgos distintivos de cada creación cultural, que a su vez coinciden en reflejar la sociedad como reafirmación de lo autóctono, expresado en la exaltación de las raíces criollas, la nacionalidad en formación y el orgullo el patriotismo local (Torres Cuevas, 2022).

Existe un estrecho vínculo entre el patrimonio y la identidad. Muchos sitios del patrimonio mundial son cubanos y otros a nivel nacional y local tienen conferida categoría patrimonial. Destacan los mogotes Viñales, el Valle de los Ingenios, el santuario a la Virgen de la Caridad del Cobre, la carretera La Farola en Baracoa, las danzas y ritmos como el danzón, el kiribá y el Nengón, la rumba, las ruinas de los antiguos cafetales, el puente de Bacunayagua numerosos topónimos aborígenes, por solo citar algunos ejemplos de una larga lista que abarca además platos típicos y maneras de decir y de hacer de los pobladores y que se erigen como símbolos de identidad.

La noción de sostenibilidad plantea la interrogante de cómo se concibe la propia naturaleza y por consiguiente como los valores culturales condicionan la relación de la sociedad con la naturaleza. La clave está en asegurar un mundo sostenible y comprender toda la gama de posibles interacciones entre los seres humanos y la naturaleza y elegir aquellos que sustentan la vida.

Constituyen ejemplos de autores cubanos que han abordado la cultura y el patrimonio desde diferentes aristas como la cultura toponímica local.

Cebey (2024) refiriéndose al paisaje cultural considera que es un sistema resultante de la interacción en el tiempo entre las personas y el medio natural en un espacio, cuya expresión es un territorio percibido y valorado por sus cualidades culturales, portador de valores patrimoniales y soporte de la identidad de una sociedad en continua evolución añadiendo un significado a este componente.

Reconoce además que la cultura registrada en el paisaje se refiere a partir de las expresiones sociolingüísticas, la cultura de socialización (música, los instrumentos musicales, bailes, teatro, indumentaria, fiestas, juegos y la familia), la cultura ergonómica (arquitectura, monumentos, esculturas, artesanía, oficios, técnicas de producción tradicional, transportes y gastronomía), los vinculados a la cultura mágico-religiosa (leyendas, mitos, costumbres, tradiciones, medicina popular, creencias, magia, religión y supersticiones).

### **La política de Comunicación y su rol en la identidad cultural y el patrimonio en Cuba.**

La política de comunicación social del país vigente desde 2024 sintetiza el conjunto de objetivos, principios, normas y aspiraciones en el campo de la comunicación social referidos a los intereses de la sociedad que abarca el gobierno, el estado y los medios de comunicación.

Destacan entre sus objetivos: Fortalecer la identidad y la cultura de la Nación, lograr mayor participación de la población en la toma de decisiones y en el control y fiscalización de la gestión administrativa; fortalecer la democracia socialista, la cultura social, institucional y política del diálogo y el uso responsable de la información y la comunicación, así como contribuir a generar un ambiente de legalidad, respeto a los valores, medio ambiente entre otros.

Destacan entre sus principios el hecho de que abarca a la sociedad en su conjunto y debe ser cumplida por organismos y entidades del estado y gobierno, se reconoce la información, la comunicación y conocimiento como un bien público y un derecho ciudadano, la diversidad cultural, de género, creencia religiosa, sexual, color de la piel, origen territorial, valores y símbolos. la gestión de los medios podrá complementarse con producciones y servicios de formas de gestión no estatal al igual que la producción de contenidos y su comercialización, entre otros aspectos además de reconocer el patrimonio comunicativo de la nación.

Entender el acto comunicativo resulta clave para poder desarrollarlo y lograr el efecto deseado.

En el acto comunicativo es conocido la existencia de un receptor y emisor, mediada por el empleo de vías o canales que suelen ser diversos en este proceso y emplear diferentes códigos, además de la impronta de que la misma debe ser asertiva, debe cumplir con determinados requisitos entre los que se destacan:

Empleo del vocabulario adecuado en correspondencia con los receptores de los mensajes, además del medio empleado para ello: radiales, digitales, televisivos.

Es este sentido para lograr el asertividad en la comunicación relacionada con la identidad cultural, se precisa:

Dominio del tema que se presenta como objeto de comunicación relacionado con.

1. Términos empleadas: identidad cultural, patrimonio, sostenibilidad, comunicación
2. Categorías empleadas en la clasificación del patrimonio: tangible e intangible: material o inmaterial.
3. Razones para su ubicación en uno u otra categoría con connotación espacio temporal. ¿Dónde? Y ¿desde cuándo? ¿Por qué?
4. Legalidad respecto a la temática y en los procesos comunicativos.

5. Presentación adecuada de la temática mediante el empleo del o los canales seleccionados acordes con la temática a abordar.
6. Selección, secuenciación y empleo adecuado de los medios a su alcance según corresponda al medio de comunicación empleado: la voz, la escritura, las canciones, las imágenes empleadas. Radial, televisiva, en las redes sociales, etc.

Tener en cuenta estos aspectos pueden conducir a aumentar el interés por la temática al despertar motivos para acercarse a la misma a partir de la importancia del tema en cuestión, y a la manera de presentarse ante los diferentes públicos.

### **Resultados**

El estudio permite obtener resultados de extraordinaria importancia en torno a la:

Identificación de las condicionantes que tipifican la situación actual de la identidad cultural cubana, en la que predomina la dominación hegemónica sobre los medios de comunicación y se imponen modelos culturales.

Comprensión de los fundamentos que sustentan el compromiso social, de una visión latinoamericana y universal y las posibilidades del desempeño dinámico e integrador de la cultura cubana y los principios que la sustentan.

Percepción de la cultura la identidad cultural y el patrimonio como conjunto de realizaciones materiales y espirituales en las que se objetiva la multifacética actividad humana.

Síntesis del tránsito evolutivo de la identidad cultural cubana y sus más reconocidos exponentes.

La sostenibilidad de los procesos comunicativos y su estrecha vínculo con la identidad cultural y el patrimonio

### **Conclusiones**

La sostenibilidad en los procesos de identidad cultural y el patrimonio resulta vital desde la comunicación para preservar sus aportes para las futuras generaciones.

La identidad y la cultura tienen una connotación sociológica, filosófica, psicológica, económica; en una relación muy estrecha, dinámica, que abarca muchos sistemas interrelacionados y trasciende su empleo a diferentes esferas de la actividad humana y sus actividades, lo cual incluye la comunicación, por lo que es objeto de procesos comunicativos que precisan del dominio de saberes conceptuales procedimentales y valorativos que permitan su implementación en la práctica.

## Referencias bibliográficas

- Carrera E. 2023. Hart, una Cuba cubana para siempre. [www.cubadebate.cu](http://www.cubadebate.cu).
- Cebey José Antonio (2024). El paisaje cultural en la formación inicial del profesional de la carrera de Estudios Socioculturales. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. UCLV "Marta Abreu" de Las Villas.
- Consejo de Estado (CE). (2020). Fidel Castro. Discursos, La Habana, Editorial de Ciencias Sociales.
- Díaz-Canel, M. (2023). La cultura cubana es identidad, vigor y esencia, Consejo Nacional de la FEU. La Habana, Cuba, Conferencia central, <http://www.feu/conferencias.cu>.
- Expósito, C y Marsollier, R. (2022). Los valores y la formación docente. Un análisis axiológico. Praxis educativa, Vol. 26 Núm. 3 (2022): septiembre-diciembre, DOI: <https://doi.org/10.19137/>
- Fonseca Martínez A. y Brull González M. 2020. Patrimonio cultural e identidad en las universidades. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. Cuba
- García, Y., Martínez, V y González, N. (2022) Red de estudios de identidad cultural cubana y latinoamericana. Anales de la ACC, vol.12 no.2 La Habana mayo-ago. 2022 Epub Jun-2022.
- Ley no. 162 de Comunicación Social. Gaceta Oficial de la República de Cuba 2024. GOC2024-048.
- Martínez Rodríguez. D.. 2022. La cultura en Cuba y en el mundo: americanidad y cubanidad en Alejo Carpentier. Cuadernos Intercambio sobre Centroamérica y el Caribe, vol. 19, núm. 2, e51014. Universidad de Costa Rica.
- Mendoza, L (2022). Cultura y valores. La Habana, Editorial Pueblo y Educación. Cuba
- Noblet, V y López, Y. (2023). Identidad cultural clave de la reflexión latinoamericana: Cuba, Santiago de Cuba, Universidad de Oriente, Cuba.
- Ramos, A. (2020). Los valores morales y éticos en el docente una perspectiva personal. Revista de Investigación Académica sin Frontera, Nov 3 2020, DOI: 10.46589/rdiasf.vi32.320.
- Rodríguez, MF. (2021). La educación moral y ciudadana: un libro necesario. Mendeive. Revista de Educación, abril-junio 2019; 17(2): 312-314, Pinar del Río.
- Torres Cuevas, E. (2022) Historia de una nación. La Habana, editorial Ciencias Sociales. Cuba

UNESCO, (2020): Convención sobre la Protección del Patrimonio Cultural y Natural, Texto ley para los estados miembros, Paris, Francia. [www.whc.unesco.org/archive/convention-es.pdf](http://www.whc.unesco.org/archive/convention-es.pdf)

## ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

---

### La interactividad para la participación ciudadana en el Gobierno Electrónico. Su implementación en Villa Clara/ *Interactivity as a process of citizen participation in the Electronic Government. This implementation in Villa Clara.*

**Dra. C. Grettel Rodríguez Bazán,**

<https://orcid.org/0000-0003-1967-6118>

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara. Villa Clara. Cuba.  
[grodriguez@uclv.edu.cu](mailto:grodriguez@uclv.edu.cu)

**Lic. Mariley García Quintana,**

<https://orcid.org/0009-0007-6040-5914>

Sistema Provincial de Televisión en Villa Clara. Santa Clara. Villa Clara. Cuba.  
[marygq91@gmail.com](mailto:marygq91@gmail.com)

**Lic. Miriam Elisa Peña López,**

<https://orcid.org/0009-0000-9211-335X>

Editora Vanguardia. Santa Clara. Villa Clara. Cuba.  
[miriamelisa0789@gmail.com](mailto:miriamelisa0789@gmail.com)

**Recibido:** 29/05/2025

**Aceptado:** 30/06/2025

#### Resumen

La presencia en redes sociales de las principales líderes mundiales, estructuras de gobiernos, medios de comunicación más que una necesidad resulta una obligación en los contextos políticos e informativos actuales. Cuba apuesta por la consolidación de un gobierno electrónico impulsado por la informatización de sectores claves de la sociedad donde los responsables de mantener la comunicación, en su vínculo con la población, resultan elementales. Bajo esta perspectiva el siguiente trabajo se propone como objetivo principal: Proponer pautas para favorecer la interactividad dentro de la implementación del gobierno electrónico que se realiza en Villa Clara. Se emplearon como métodos el análisis de contenido y la etnografía. Los principales resultados se enfocaron en la estructura gubernamental con el análisis del perfil oficial de Facebook de la Asamblea Provincial del Poder Popular y la página web de la Editora Vanguardia y arrojaron bajos niveles de interactividad con los usuarios. La propuesta se enfoca en lograr un mayor dinamismo y compromiso con la generación de respuesta desde los perfiles institucionales que incluyen desde desarrollar las competencias necesarias hasta realizar cambios en los factores estructurales-organizativos e internos que propicien una comunicación más efectiva.

**Palabras Clave:** Gobierno electrónico, Interactividad, Perfiles institucionales, Medios de comunicación.



## Abstract

The presence of the world's leading leaders, government structures, and media outlets on social media is more than a necessity; it is an obligation in today's political and informational context. Cuba is committed to consolidating e-government driven by the computerization of key sectors of society, where those responsible for maintaining communication with the population are essential. From this perspective, the following work proposes the following main objective: to propose guidelines to promote interactivity within the implementation of e-government in Villa Clara. Content analysis and ethnography were used as methods. The main results focused on the governmental structure with an analysis of the official Facebook profile of the Provincial Assembly of People's Power and the website of Editora Vanguardia, revealing low levels of user interactivity. The proposal focuses on achieving greater dynamism and commitment to generating responses from institutional profiles, ranging from developing the necessary competencies to making changes in structural, organizational, and internal factors that foster more effective communication.

**Keywords:** E-government, Interactivity, Institutional profiles, Mass media.

## Introducción

Sin bien los primeros estudios que se interesan por los efectos sociales, culturales y psicológicos que provocan los contenidos de los medios de comunicación masiva datan de mediados del siglo XX, no es hasta la contemporaneidad que los investigadores de las Ciencias Sociales se interesan más seriamente en los emisores, su ámbito laboral, sus mediaciones culturales, étnicas, religiosas, entre otras, así como sus competencias profesionales o conocimientos sobre un tema y la influencia de dichos elementos en su rutina productiva y en el producto informativo final.

La Comunicación en todos los ámbitos marcha a pasos acelerados, en un escenario donde la migración hacia Internet y las redes sociales se impone como la tendencia actual y futura en materia no solo de Comunicación desde el Periodismo, sino también para la Comunicación Política ejercida por los propios actores gubernamentales.

En ese contexto, agudizado luego del auge de las redes sociales en la campaña presidencial en Estados Unidos de Barack Obama en 2008, dichas redes irrumpen entonces como plataformas de difusión sujetas a medios de comunicación de masas, pero también como canales de emisión de informaciones por parte de dirigentes políticos a todos los niveles, quienes se convierten en fuentes emisoras oficiales, tanto para los ya mencionados medios de comunicación, como para su comunidad de seguidores.

Así, dichos perfiles oficiales en redes sociales constituyen un elemento indispensable en el desarrollo del Gobierno Electrónico, terminología de marcado auge en la actualidad y que protagonizan, en menor o mayor medida, los sistemas de dirección a nivel de nación en todo el mundo, proceso del cual Cuba no está exenta, a partir del llamado realizado por el Presidente de la República, Miguel Díaz-Canel, de colocar la ciencia, la tecnología y la comunicación como ejes fundamentales del sistema de gobierno en el país.

Aún con determinadas barreras tecnológicas que persisten en Cuba el impulso del Gobierno electrónico promueve un aprovechamiento de la aplicación de las Tecnologías de la Informatización y la Comunicación (TIC) para la prestación de servicios a la población que agilicen los trámites y ofrezcan ventajas de interacción, la difusión de información, así como la transparencia y participación ciudadana (García Baluja y Plasencia Soler, 2020).

Investigaciones científicas afirman sus potencialidades en la conexión natural y sistemática con las audiencias (González Landeiro et al, 2021) como una forma de intercambiar con los públicos y ofrecer respuestas a inquietudes, problemas y situaciones particulares.

Desde estos enfoques el presente artículo tiene como objetivo general: Proponer pautas para favorecer la interactividad dentro de la implementación del gobierno electrónico que se realiza en Villa Clara. De aquí se desglosan dos objetivos específicos

1. Realizar una revisión bibliográfica sobre las particularidades de la interactividad como parte del Gobierno electrónico.
2. Describir prácticas implementadas en la provincia de Villa Clara relacionadas con la interactividad como parte del Gobierno Electrónico.

Se tomaron para el análisis el perfil en Facebook de la Asamblea Provincial del Poder Popular *Portal del Ciudadano Soy Villa Clara* con un total de 63 mil 355 seguidores desde su creación el 22 de noviembre del 2018 y la página web de la Editora Vanguardia que desde el 31 de mayo de 2014 se encuentra online sobre el CMS Joomla, y recibe mensualmente un promedio de 10 000 visitas.

### **Gobierno Electrónico como escenario de convergencia comunicacional**

El cambiante escenario mediático contemporáneo, en el cual las redes sociales juegan un rol fundamental, incluye no solo a los medios de comunicación tradicional y su presencia por demás obligatoria en Internet, sino también a los decisores estatales, políticos y gubernamentales a todos los niveles, en lo que el mundo denomina actualmente como Gobierno Electrónico o Gobierno Digital. El término Gobierno Electrónico o Gobierno Digital surgió a nivel internacional hace más de dos décadas con los primeros estudios del también conocido como e-Gobierno, impulsados por Naciones Unidas. En su World Public Sector Report (2003) esta organización planteaba la necesidad de involucrar de manera eficiente el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) para que los ciudadanos tuviesen un mayor acceso a servicios e informaciones públicas (UNESCO, 2003). Lo cierto es, que la irrupción de las redes sociales le dio una nueva perspectiva a esta naciente modalidad.

Comúnmente, la utilización de las TIC en las Administraciones Públicas se asocia con el concepto de e-Gobierno o Gobierno Electrónico (GE), aunque las acepciones y dimensiones del término varían en función de los objetivos considerados en el área que aborda su estudio. No hay todavía una definición comúnmente aceptada, quizás por el estado incipiente de su desarrollo de solo 20 años de establecimiento y por la propia complejidad de la actividad gubernamental, específica a su vez para cada territorio.

Hay elementos comunes que se engloban dentro de un concepto más o menos consensuado sobre el término Gobierno Electrónico, que incluye “la aplicación de las TIC y la innovación en las relaciones internas y externas del Gobierno, para optimizar el uso de los recursos en lo relativo al acceso y a la provisión de la información gubernamental, así como a la prestación de servicios a sus ciudadanos y la participación de estos en procesos políticos.” (Rupérez, 2017, p. 3)

Si bien las brechas existentes aún entre las naciones del primer mundo y los países subdesarrollados describen un contexto marcado por las carencias de sistemas tecnológicos adecuados (Quispe, 2022), la escasa competencia profesional de funcionarios y directivos responsables (Honores, 2021), la falta de infraestructura, así como el inadecuado acceso a los medios físicos necesarios, la implementación del GE ha constituido una revolución en materia de las TIC en el procesamiento y operación de grandes volúmenes de datos (Quispe, 2022).

Para los equipos de Administración Pública resulta un elemento esencial promover la comunicación y participación ciudadana, así como mayor transparencia de su gestión. García Baluja y Plasencia Soler (2020) incluyen dentro de las ventajas del GE para los organismos de administración pública fomentar “la participación ciudadana en el intercambio con las instituciones y en el control de ilegalidades, entre otras potencialidades, incluyendo la participación de los sectores más jóvenes” (p. 129).

Con varias etapas para su implementación, según los gobiernos y regiones geográficas, en la actualidad se trabaja en el proceso de perfeccionar los mecanismos de interacción. En el caso cubano el logro fundamental está en la existencia de portales institucionales de los diferentes Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), gobiernos territoriales, órganos e instituciones con responsabilidades públicas y con la ciudadanía (Guillén del Campo, 2024).

Al respecto, un grupo de profesores y académicos de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, en el marco de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial, esbozó elementos fundamentales a la hora de hacer referencia a lo que en la actualidad es el Gobierno Electrónico, entre los que sobresale el uso de los distintos canales de comunicación digital, sobre todo las redes sociales, a fin de ofrecer la información oportuna y necesaria a la población (Garcés et al, 2021).

En los escenarios de la nueva gobernabilidad electrónica que impulsa el país resulta esencial la existencia de una mayor proactividad por parte de las figuras y decisores políticos “en el que los ciudadanos, en su interacción con el gobierno, cocreen políticas públicas y donde este se anticipe a las necesidades de sus ciudadanos, es un imperativo del proceso de informatización y de gobernanza territorial” (Garcés et al. 2021, p. 28).

Sustentado en estas condiciones se requiere de un dominio y preparación de competencias profesionales que favorezcan asumir estos cambios desde posicionamientos no solo éticos sino la asunción de posturas profesionales que contribuyan a una interacción efectiva con la población.

**Competencias profesionales: una mediación fundamental**

El escenario digital trae consigo un enfoque específico en los emisores, su ámbito laboral, el contexto en el que se desarrollan y sus rutinas productivas. Sin importar la formación de quienes asumen diferentes roles en el GE su presencia en redes sociales, plataformas digitales exige un dominio del lenguaje básico que les permita generar contenidos e interactuar acorde con las características de los medios digitales. Competencias profesionales que median todo mensaje que se comparte.

Desde esta perspectiva, la influencia de la cultura o competencia profesional de los periodistas o comunicadores, se asume como mediación fundamental de las lógicas de producción informativa. Por eso, Martín Barbero (2008) y el profesor cubano García Luis (2013), aseguran que las prácticas comunicativas no pueden entenderse como un hecho aislado que pueda descomponerse, sino como un entramado complejo de mediaciones objetivas y subjetivas, de factores internos y externos, que determinan la realidad socialmente construida por los medios de prensa.

Sobre esa premisa, Martín Babero amplía el campo del emisor al considerar que “en la comunicación pública la categoría más general que permite incluir a todos los responsables del relato no es la de emisor, sino la de mediador” (2008, p.16), al que el académico español define como “todo actor que participa, en todo o en parte, en la selección, organización y evaluación de la información que se ofrece en un producto comunicativo” (Martín Barbero, 2008, p. 18).

La mediación en materia de comunicación constituye el conjunto de factores que interactúan sobre una realidad socialmente objetivada, de ahí que Martín Serrano (2008) y García Luis (2013) sugieran pensar y comprender la comunicación siempre desde las mediaciones.

Dentro de estas mediaciones fundamentales que influyen en el trabajo de un comunicador en cualquier tipo de medios o plataformas, sobresalen las competencias profesionales como “procesos complejos sometidos a los objetivos de producción de las organizaciones mediáticas, cuya consolidación se logra en el marco de la experiencia laboral y cuya mejora depende de la adaptación en función de un entorno cambiante (Barraicoa y Lasaga, 2009, p.35).

En la actualidad, resulta muy común la presencia de profesionales provenientes de otras disciplinas en las salas de redacción de los medios de prensa, y además cobra creciente protagonismo la comunicación en perfiles digitales personales, convertidos en fuentes oficiales de información dada la notoriedad e importancia de su propietario.

Dentro de esta última realidad, la comunicación es ejercida muchas veces por los propios dirigentes políticos en varios niveles, por lo que se hace necesario tener en cuenta un equilibrio entre el conocimiento teórico y la experiencia práctica, para alcanzar un adecuado desarrollo tanto en los profesionales del gremio como en los líderes políticos y gubernamentales que ejercen la comunicación, dentro de lo que el siglo XXI define como Gobierno Electrónico.

En este sentido las competencias de gestión de la información y la comunicación se tornan esenciales dentro de las requeridas como parte del GE “cada uno de los representantes electos dentro del gobierno local deban ser capaces de comprender y usar la información y comunicación para lograr una mayor articulación con los ciudadanos” (Garcés et al, 2021, p. 92) donde sean

capaces de intervenir y aportar a la construcción social de sentidos y los significados sociales que se esperan.

Estos autores definen entre las competencias esenciales, tanto de los ciudadanos como de los actores gubernamentales, las referidas al: análisis, gestión, interacción comunicativa y para la participación social. El presente artículo toma como referencia la de interacción comunicativa para su desarrollo.

### **La interactividad en función de la participación social**

En las ciencias de la comunicación, el término interactividad comenzó a utilizarse de forma incipiente durante los años 70, cuando nacieron los medios de información, entretenimiento y servicio, que planteaban un cambio con respecto a los tradicionales. Si bien, como señala Rogers (1986, citado en Rost, 2006), los medios tradicionales permiten cierto grado de interactividad, son los nuevos medios de comunicación digitales los que han originado el uso del concepto debido a las opciones selectivas y comunicativas que presentan. Particularmente, la interactividad está asociada, en primer lugar, a la convergencia de tres sectores: telecomunicaciones, informática y medios de comunicación (Sádaba Chalezquer, 2000).

Las posibilidades tecnológicas han enfocado el estudio de la interactividad con sus potencialidades con esencial valor comunicativo (Sádaba Chalezquer, 2000) que ha asumido características de la comunicación cara a cara y un estudio de las conductas sociales (Rosero Herrera, 2016) desde las características propias de la virtualidad.

Según Rost (2006) la interactividad “es la capacidad gradual y variable que tiene un medio de comunicación para darle a los usuarios/lectores un mayor poder tanto en la selección de contenidos (interactividad selectiva) como en las posibilidades de expresión y comunicación (interactividad comunicativa)” (195).

Dentro de las pautas para el GE la investigación asume como apropiada para el análisis la interactividad comunicativa donde se entiende al receptor desde una posición activa, se reconoce el intercambio de roles y el producto que genera “adquiere relevancia pública y puede ser consumido por otros usuarios, ya sea de forma sincrónica (como en un chat) o asincrónica (como en los foros)”. (Rost, 2001)

Este autor define en 3 los distintos grados o niveles en que se da esta interactividad comunicativa: elaboración de contenidos, trascendencia pública de los contenidos y nivel de discusión y el grado de aportación al debate público de ideas.

Desde investigaciones más actuales autores como Molina Rodríguez (2022) y Quintana Pujalte (2021) reafirman la idea de la necesaria participación ciudadana en línea y su influencia en la percepción de los públicos hacia las organizaciones, instituciones, medios de comunicación como elementos importantes al asumir la interactividad como esencias en el escenario digital contemporáneo.

Presupuestos esenciales para una efectividad en la comunicación gubernamental como en la realizada desde los medios de comunicación para mantener un apego a las agendas públicas y

ofrecer una respuesta asertiva a las opiniones que se generan de la gestión gubernamental y de la responsabilidad social de estos y la prensa.

### **Presupuestos metodológicos asumidos**

La investigación se centró en la página web de la Editora Vanguardia, periódico provincial de Villa Clara, con perfiles digitales en varias plataformas y el perfil de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Santa Clara. A través del método bibliográfico documental se realizó una revisión sistemática referente al tema de la investigación.

Además, se empleó el método análisis de contenido cualitativo. Se analizaron las métricas ofrecidas por los administradores de los perfiles institucionales referidos correspondiente a los meses de enero y febrero del 2025. Fueron seleccionados los meses de enero y febrero por ser meses de inicio del año donde se ofrece, por parte de las diferentes instituciones y organismos, resúmenes de su gestión durante el año anterior, coincide con la proyección de planes, posibles inversiones a realizar que pueden ser de interés para la población. Los parámetros estudiados de acuerdo a las métricas ofrecidas fueron: Reacciones, números de comentarios, respuestas institucionales a los comentarios, temas o secciones más comentadas.

Además, se realizaron entrevistas semiestructuradas a gestores de las páginas de Facebook de los dos organismos para profundizar en trabajo diario que realizan en el perfil y contrastar con la información obtenida.

### **Resultados y discusión**

En Cuba con la ampliación del acceso a Internet comenzó a implementarse una política de informatización de la sociedad y el impulso al Gobierno electrónico como estrategia gubernamental en el país. Esta política exige una cultura o competencias profesionales en la construcción social de la realidad donde el rol del comunicador (o gestor de comunicación) resulta una mediación fundamental en la elaboración del mensaje final emitido al público.

Según definen Garcés et al (2021, p. 95) las competencias de interacción “engloban los procesos de producción y socialización de información desde la institución hacia los ciudadanos en la forma de productos y servicios, así como los procesos de demanda, consulta y control de los ciudadanos al olpp<sup>1</sup>. Son competencias más técnicas y corresponden sobre todo a las personas que, dentro del equipo de comunicación, se encargan del proceso creativo (periodistas, diseñadores)”.

Estas competencias requieren de capacidades que incluyen el análisis de textos y su adecuación para producir y recibir mensajes con determinada intención comunicativa y teniendo el contexto como base. Así como exige un dominio del lenguaje desde múltiples plataformas y soportes y poseer la infraestructura necesaria para los procesos de producción y socialización.

No obstante, la realidad evidencia que la actualización recae sobre un equipo reducido de profesionales que comparte otras tareas y no siempre cuenta con las condiciones técnicas necesarias para asumir la diversidad de herramientas y tipologías de mensaje que propicia la red

---

<sup>1</sup> Se refiere a los Órganos Locales del Poder Popular

social Facebook. En entrevistas con miembros del equipo de comunicación de la Asamblea Provincial del Poder Popular pudo constatar que las dinámicas se encuentran afectadas por factores estructurales-organizativos relacionados con la ausencia de un equipo exclusivo para las publicaciones en redes sociales.

En ese sentido, el equipo de trabajo del Portal del Ciudadano está compuesto por dos periodistas y un informático quien, a su vez, atiende otras funciones logísticas y administrativas del Gobierno, no es exclusivo para redes sociales.

En el caso de ambas periodistas (Cadalso Navarro, M. Comunicación Personal 16 de febrero de 2025), también asumen coberturas diarias en el terreno, en algunas jornadas más de una. Esto incluye amplios recorridos gubernamentales por zonas de difícil conexión a internet, con el consabido proceso de edición de la información para radio y televisión. Ello condiciona el trabajo óptimo en las plataformas digitales, toda vez que en estos casos las informaciones para los post no pueden ser revisadas, editadas y publicadas de la mejor manera y con la mayor inmediatez.

Igualmente, confirman las entrevistas realizadas, esta propia situación impide la adecuada administración y respuesta a la inmensa mayoría de los comentarios que realiza la población, lo cual condiciona la correcta interactividad y retroalimentación que debe existir en este tipo de perfiles.

A esta situación se le añade la inexistencia de un espacio físico dentro del propio edificio gubernamental donde puedan trabajar en conjunto y coincidir en algún momento los miembros del equipo, por lo que ambas profesionales trabajan de manera independiente desde cualquier escenario de labor y desde sus hogares, coordinando desde la distancia algunas coberturas fundamentales como las visitas de primer nivel <sup>2</sup>, por ejemplo.

Igualmente, la estructura no cuenta con un fotógrafo profesional que se encargue de una certera imagen audiovisual de lo publicado, agregándole entonces más carga laboral a ambas colegas de la prensa, quienes, aunque poseen nociones básicas de fotografía, no cuentan con las herramientas especializadas propias de un profesional del lente. (Cadalso Navarro, M. Comunicación Personal, 16 de febrero del 2025)

A todo esto, podemos agregar la imperiosa necesidad de un especialista en Comunicación social que se dedique únicamente a la administración del sitio, con el tiempo necesario para revisar, responder, moderar, clasificar comentarios, monitorear estadísticas, para facilitar el trabajo y, sobre todo, corregir lo inadecuado y potenciar lo correcto.

Por su parte la Editora Vanguardia posee en su estructura una redacción digital con un equipo creativo para el periodismo digital que cuenta con dos desarrolladores web, dos periodistas en el rol de editoras y un diseñador gráfico. Además, en el flujo editorial se inserta la jefatura de Información y al departamento de Corrección y Diseño.

---

<sup>2</sup> Se refiere a las visitas gubernamentales o aquellas que involucran personalidades políticas y de dirección del país.

Sin embargo, los materiales periodísticos que se publican no son realizados exclusivamente para la página web. Este factor afecta en que los contenidos no son del interés de los lectores; se potencian los géneros periodísticos tradicionales, que no incluyen el lenguaje ni los recursos del periodismo digital hipermedialidad, multimedialidad e interactividad (Díaz Montserrat, L. Comunicación Personal 1 de marzo del 2023).

En la interacción con el equipo de la redacción digital del periódico Vanguardia pudo detectarse que existen disparidades en la organización del trabajo reporteril entre la redacción digital y el periódico impreso. Como evidencia el análisis de contenido demostró que los reporteros más antiguos escriben enfocados en la edición impresa y solo vuelcan el mismo material a la edición digital. Además, no potencian la retroalimentación a través de los comentarios de los lectores, no responden, ni leen siquiera las opiniones o sugerencias que los usuarios de la web dejan plasmados en algunos trabajos periodísticos.

De manera general, y acorde a investigaciones anteriores como Rodríguez Bazán y Martín Castillo (2020), la jerarquía y preponderancia de la comunicación digital continúa siendo un pendiente tanto desde una visión institucional como en los medios de comunicación, específicamente desde lo interno en Villa Clara. Las carencias de personal, las limitaciones tecnológicas, la falta de un equipo especializado y específico que no alterne funciones se mantienen entre los principales problemas para garantizar con mayor efectividad la presencia en el escenario digital.

Esto atenta contra el posible alcance y crecimiento que pueden tener tanto las páginas en redes sociales como sitios web de organismos, instituciones y medios, donde influye su proximidad y la visión local (Drake Tapia y Herreda Barreda, 2019) de los acontecimientos. La oficialidad y el carácter informativo que ofrecen estos perfiles institucionales favorece la visita de los usuarios para conocer sobre los principales acontecimientos desarrollados en la provincia.

Fundamentalmente los temas que afectan la cotidianeidad de los villaclareños resultaron los más seguidos o con los de mayor interacción en ambas unidades de análisis. Acorde con la difícil situación contextual que vive el país con el tema electroenergético nacional en el portal *Soy Villa Clara* las informaciones más consultadas resultaron las relacionadas con la empresa eléctrica y el bombeo de agua, con una cifra que asciende a 548 mil 844 interacciones en total, que corresponden a 55 publicaciones sobre el tema electroenergético y 32 sobre recursos hidráulicos, para una suma de 87 post. Mientras que en el perfil de Vanguardia la categoría más visitada resultó Villa Clara con 7302 visitas siendo el trabajo más visitado *Centro Recreativo Santa Clara: Nueva propuesta para disfrutar en familia*.

[Portada](#)
[Villa Clara](#)
[Internacionales](#)
[Cuba](#)
[Cultura](#)
[Deporte](#)
[Opinión](#)

## Centro Recreativo Santa Clara: Nueva propuesta para disfrutar en familia

Aun cuando la instalación resultó sede del acto nacional por el Día del Trabajador del Comercio, la Gastronomía y los Servicios, continúa la ubicación del mobiliario, televisores y otros equipos que le aportarán un mayor confort.

Compartir

*Desde el mes de agosto, la piscina del Centro Recreativo Santa Clara presta servicios de pasadas a partir de las 10:00 de la mañana y hasta las 4:00 de la tarde. (Foto: Ramón Barreras Valdés)*

**Idalia Vázquez Zerquera**  
@idaliaVazquez  
1363

08 febrero 2025  
Hace 2 meses

Los vecinos del consejo popular Base Aérea, en la capital villaclareña, han sido favorecidos con la apertura en sus predios del Centro Recreativo Santa Clara, luego de concluir la primera etapa de reanimación del otrora Club de las FAR.

El inmueble pasó a formar parte de las instalaciones administradas por la Empresa de Alojamiento de Santa Clara, perteneciente al sector del Comercio, la Gastronomía y los Servicios.

Para conocer detalles sobre la nueva propuesta recreativa de la capital villaclareña, con la prestación de servicios en moneda nacional, Olga Lidia Camacho Paneca, directora técnica y de desarrollo del Grupo Empresarial de Comercio en Villa Clara, accedió a una entrevista para **Vanguardia**.

**Lo más visto**

**Promueve Bandec modalidad de crédito para compra de bienes del hogar y efectos personales**  
Villa Clara 4973

**El Caballero del honor y de todos**  
Villa Clara 1314

**Jueza, madre, guerrera**  
Villa Clara 1179

**Maquimotor, una entidad comprometida con el desarrollo industrial del país**  
Villa Clara 1075

Esto reafirma la idea de la importancia de enfatizar desde estas páginas en contenidos locales que satisfagan necesidades informativas inmediatas de la población. No basta solo con divulgar el acontecer provincial y nacional, son necesarias las informaciones utilitarias que contribuyan a la organización de las personas y un reflejo más real de sus problemas y provincia. Debe destacarse que los temas relacionados con historias de vida y de la localidad, fotografías de época, producciones del territorio y cuestiones identitarias continúan estando entre los mayores reclamos de los usuarios villaclareños.

En los meses analizados en el perfil de la Editora Vanguardia las palabras claves más usadas fueron: Abel Santamaria Cuadrado infancia; incrementa Sarex sus producciones; malta la guajira; periódico vanguardia hoy; presupuesto para el sector de educación en Cuba, temas locales de incidencia en la población. Esto es consecuente con los países que más generan visitas: Cuba, Estados Unidos y

España, estos últimos reconocidos por los altos niveles de migración de cubanos hacia ellos, por lo que existen lazos identitarios y de interés que traspasan las fronteras nacionales.

Este aspecto tiene una estrecha relación con las reacciones y comentarios. Acorde con lo explicado con anterioridad de los temas y post más consultados de la empresa eléctrica publicados en el portal *Soy Villa Clara*, las visualizaciones alcanzan la cifra de 85 mil 492, mientras que se recibieron 7 mil 424 reacciones y 290 comentarios, estos últimos sin respuesta de la administración del Portal. En el caso de los post relacionados con el tema del agua cuentan con 9 mil 669 el más visualizado, 972 interacciones y 39 comentarios. Del número total de interacciones el 77 % corresponde a las reacciones, positivas o negativas sobre estos temas, y el 23% restante a comentarios y respuestas. Entre los comentarios más recurrentes sobre la situación electroenergética, todos sin respuesta por parte de la administración del Portal figuran:

“Sin palabras, cada día peor y sin esperanza”

“Hasta las cuantas hay que soportar a los mentirosos de la UNE”

“La mitad del país afectado”

Las entrevistas a las periodistas encargadas de llevar el portal develaron que muchas veces no poseen una retroalimentación ágil, ni un compromiso de otras instituciones para ofrecer información a través de este perfil oficial. “De la Empresa Eléctrica muchas veces lo que se recibe, o se comparte es simplemente la nota de las afectaciones sin ninguna otra explicación “(Cadalso Navarro, comunicación personal, 16 de febrero del 2025).

En el caso de los comentarios realizados en las publicaciones relacionadas con el abasto de agua a la capital provincial, todos igualmente sin respuesta de la administración, por causa similar: carencia de información oficial de la Dirección Provincial de Recursos Hidráulicos, destacan:

“El sistema Minerva-Ochoita siempre tiene problemas”

“Cada vez que hay rotura empiezan el ciclo de nuevo, no por donde se quedó y volvemos a quedar sin agua porque vuelve a romperse algo.”

Mientras que en Vanguardia el trabajo más comentado con solo 10 comentarios resultó *Una Caricia al alma* sobre un proyecto que favorece con diferentes tipos de donaciones a la sala de oncohematología del Hospital Pediátrico José Luis Miranda y la categoría más comentada fue Villa Clara.

Los comentarios, en el nuevo rol que ofrece el ciberperiodismo a los usuarios, se configuran como una categoría esencial para los medios de comunicación y perfiles institucionales, una vía más expedita para establecer el diálogo, sondear y conocer la opinión de personas y comunidades virtuales y generar una incidencia en la conformación de las agendas tanto políticas como del medio en sí. De ahí la importancia de su modelación y pertinencia para incluir la opinión pública y otorgar mayor credibilidad a los medios.

En una revisión bibliográfica realizada Molina Rodríguez et al (2024) entienden la participación en línea como:

una característica definitoria de la Web 2.0 (Manosevitch & Tenenboim, 2017) y encierra tres condiciones: se trata de una contribución personal, debe ser publicado y exige trabajo creativo y productivo realizado fuera de las prácticas periodísticas (Antonopoulos et al., 2020; Naab & Sehl, 2017; Naem & Okafor, 2019; Ruiz-Aguilar & Avalos-Pelayo, 2020). (p.6)

Dentro de las rutinas habituales de las páginas analizadas pudo constatarse que la modelación de los comentarios recae fundamentalmente, en el caso del Portal del Ciudadano, en las dos periodistas que publican en el sitio, mientras que en el caso de la editora Vanguardia los asume la subdirectora del medio, o en algún periodista encargado por su confiabilidad.

Generalmente la práctica demuestra que se realiza de manera espontánea, sin una organización previa o insertando respuestas de organismos implicados que dominen la información. Esa “libertad” afecta e incide directamente en la escasez de respuestas que se ofrecen a los usuarios. En los meses analizados ninguno de los comentarios realizados en el perfil de la Editora Vanguardia encontró respuestas ni por administradores ni por periodistas del medio de prensa.

Investigaciones anteriores como Díaz Montserrat, et al (2024) alertaban sobre

que las audiencias de Vanguardia en Facebook no interactúan si no se sirven del mensaje que ofrece el medio de comunicación y si este no responde a sus intereses y necesidades, aunque el mensaje esté elaborado teniendo en cuenta las buenas prácticas. También sugieren que las audiencias establezcan una relación personal con los contenidos que eligen, relación que está multimediada socialmente. (p. 11-12)

Los comentarios de los usuarios de la página web del periódico Vanguardia son muy escasos, se limitan a mencionar someramente alguna cuestión dentro de los contenidos más leídos. Sin embargo, tampoco los autores promueven el debate en sus materiales periodísticos como fuente de enriquecimiento a partir de la discusión con los lectores y los aportes que estos puedan ofrecer a la temática en cuestión.

**Ania Rodríguez Ponce. Mamá de Félix Antonio un paciente de la sala que ya falleció hace 2 años**

Lunes, 06 Enero 2025 19:30

Me gusta todo lo que leo aquí sobre el proyecto y aunque tuve muy poca posibilidad de conocer a Jorge ,se quedó en mi corazón ❤️ para siempre

**Alfredo Viamonte Marin**

Lunes, 06 Enero 2025 19:26

Conozco a Jorge Alberto desde que comenzamos a estudiar juntos en el ISP Felix Varela en la especialidad de Física y Astronomía en el año 1982. Siempre fue una persona maravillosa, inteligente y muy preocupados por todos sus amigos. Conosco el proyecto Caricias desde que el lo creo hace ya varios años y del cual modestamente contribuyo desde hace algunos meses. Por trabajar justamente en el área oncológica (física Médica en Radioterapia) conozco muy bien como los pacientes son vulnerables durante el tratamiento y posterior convalecencia. La labor de Jorge Alberto es titánica. Llegar siempre a los pacientes oncológicos por el lado humano es una tarea llena de mucho amor, cariño y entrega. Mis felicitaciones para Jorge Alberto y todo el grupo que dirige y mis más sinceros deseos de que este proyecto siga por el camino del éxito.  
PD: creo que hubo un pequeño error al inicio de la noticia, Jorge Alberto radica en Alemania desde el año 2000

**Jorge Luis**

Lunes, 06 Enero 2025 19:22

Jorge Alberto es un ser extraordinario,ojala y hubiesen muchos en este mundo,su inagotable amor por esos niños ,su fe y calidad Humana lo describe como un ser exceptional ,larga vida al proyecto Caricias

La inexistencia de un equipo especializado o de un personal propio encargado de los perfiles digitales tanto de la Asamblea Provincial del Poder Popular como de la Editora Vanguardia incide en la selección y acierto de los contenidos que se difunden, así como en la moderación adecuada de los comentarios y reacciones que reciben. Muchas veces se obvia el protocolo y características propias de Facebook como plataforma evidente en la subutilización de elementos como los hashtags, las citas, los recursos multimedia: fotos y videos. A ello se añade la inexistencia del establecimiento de horarios específicos para la publicación, con una primacía de post aleatorios, lo cual, en mayor o menor medida, va en detrimento de la ganancia de seguidores.

Para una implementación real del Gobierno Electrónico no basta con tener “creados” perfiles institucionales. Se requiere de adquirir mayores competencias profesionales y un compromiso real con gestar un cambio que responda a las demandas comunicativas de las audiencias, donde la interactividad y el carácter participativo ejerza una función esencial.

### Conclusiones

A partir de la bibliografía consultada y los resultados obtenidos pudo constatar la necesidad de establecer dinámicas más cercanas para promover un uso efectivo de la interactividad como línea esencial de los presupuestos erigidos en la concepción del Gobierno Electrónico. El primer cambio debe enfocarse en crear equipos de comunicación propios con especialistas que generen contenidos, actualicen y moderen los comentarios recibidos. No puede recaer todo el trabajo reporteril y editorial, constatado en ambas unidades de análisis, en una o dos personas que comparten otras responsabilidades comunicativas.

Además, se requiere que los actores políticos y las diferentes instancias del gobierno tengan una retroalimentación constante con el perfil *Soy Villa Clara*. Resulta esencial mostrar cortes parciales de métricas, realizar debates sobre los contenidos más compartidos, visualizar los principales comentarios, reacciones y las respuestas ofrecidas en función de involucrar de manera más efectiva a las autoridades políticas que pueden ofrecer de manera más rápida un sustento informativo, con dominio de datos apegados a la realidad de los contenidos publicados.

En el caso de Vanguardia evitar las *posiciones pasivas* (Leslie et al, 2024) que atentan contra la fidelización de las audiencias. Generar espacios para el debate y la responsabilidad de los periodistas y sus fuentes con los trabajos publicados de manera que se encuentren espacios de participación que sirvan al medio para un mayor reflejo de las agendas públicas de los trabajos publicados en las distintas plataformas.

Deben perfilarse competencias profesionales, mediante talleres y cursos, que favorezcan un uso idóneo de las herramientas de Facebook como plataforma. Resulta recomendable realizar un estudio real de las audiencias en su visión de comunidades virtuales donde se analicen los principales contenidos seguidos por las audiencias, tener en cuenta los horarios de interacción y de visitas más frecuentes y evitar replicar contenidos que no respondan a las características del lenguaje digital.

En función de esto deben repensarse los contenidos publicados y tener una estrategia de segmentación según la propia política editorial que no surja sobre el trabajo cotidiano, sino que planifique contenidos, temas, post, historias desde una planificación consciente y apropiada al perfil institucional al que responde. Las cuestiones relacionadas con la localidad, su historia, idiosincrasia, personas representativas, temas utilitarios y cotidianos son más propensos a lograr la interacción por lo que su inserción debe ser prioridad.

Urge repensar la comunicación como un sector estratégico y de vital importancia en el contexto cubano actual. La participación ciudadana tiene un desplazamiento a las redes sociales digitales donde cuestiones como la interacción, el dominio de competencias profesionales no es exclusivo de comunicadores, periodistas también de directivos y actores políticos que inciden y responden en las agendas públicas. De esta forma el Gobierno electrónico tendrá una mayor incidencia en las personas y el ejercicio político logrará mayor transparencia en su gestión.

### Referencias bibliográficas

- Barraicoa, M & Lasaga, L. (2009). *Los mass media en Latinoamérica: investigación y periodismo*. Buenos Aires. Amorrortu Editores.
- Díaz Montserrat.; Díaz Hurtado, A & Nieves Portal, L. M. (2024). De la teoría de redes a las redes sociales en Internet y a las comunidades virtuales. *Islas* 66(208): e1428. <https://islas.uclv.edu.cu/index.php/islas/article/view/1428/1122>
- Drake Tapia, B. & Herrera Barreda, D. (2019). Televisión local y desarrollo cultural comunitario: De las políticas públicas al espacio local. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(3). <https://revistas.uh.cu/revflacso/article/view/5465>
- Garcés, R; Delgado, T.; Amoroso, Y.; Torres, D.; Rodríguez, Y., Mena, M.; Leyva, Y., Pedroso, W., Tolentino, W., Menéndez, Y., Jardines, G., Medina, A & Rodríguez, F. (2021) *Guía para la gestión del gobierno digital en municipios cubanos*. PADIT. PNUD
- García Baluja, W., & Plasencia Soler, J. A. (2020). Aspectos claves para la informatización y el Gobierno Electrónico. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 14(3), 124-147. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=s2227-18992020000300124&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=s2227-18992020000300124&script=sci_arttext)
- García Luis, J. (2004). *La regulación de la prensa en Cuba: referentes morales y deontológicos* (Tesis de Doctorado). Facultad de Comunicación. Universidad de la Habana. La Habana.
- González Landeiro, A.; Castillo Galán, D.; Valdés García, L. & Reynaldo Bonachea, R. (2021) Implementación del Gobierno Electrónico en Cuba desde la perspectiva del Monitor de Sitios Web. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 15, 306-319. [https://rcci.uci.cu/?journal=rcci&page=article&op=viewFile&path\[\]=2291&path\[\]=1016](https://rcci.uci.cu/?journal=rcci&page=article&op=viewFile&path[]=2291&path[]=1016)
- Guillén del Campo, M. (2024). Satisfacción ciudadana y servicios en línea desde las capacidades del Gobierno digital en Cuba: Análisis del ecosistema digital. *Revista Cubana de Transformación Digital*, 5(2), e241-1. <https://rctd.uic.cu/rctd/article/view/241>

- Honores, J. (2021). *Gobierno electrónico: hacia una tecnología humana, democrática y transparente*. Perú. Universidad Continental. Fondo Editorial. DOI <http://dx.doi.org/10.18259/978-612-4443-39-8>
- Martín Barbero, J (2008). *De los medios a las mediaciones*. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente.
- Molina Rodríguez, L.; Bermúdez García, M. & Lugones Muro, M. (2024). Modalidades de la participación en línea. Hacia una delimitación conceptual. *Islas*, 66(209): e1476. <https://islas.uclv.edu.cu/index.php/islas/article/view/1476/1135>
- Quintana Pujalte, L. (2021). Relaciones públicas y tecnología: la interactividad como punto de encuentro entre las ONG y sus públicos. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 11(21), 49-68. <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-21-2021-04-49-68>
- Quispe De La Cruz, E. F. (2022). Efectividad de la implementación del gobierno electrónico y digital en la gestión institucional de gobiernos regionales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 2079-2094. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i5.3239](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3239)
- Rodríguez Bazán, G., y Martín Castillo, C. M. (2020). Villa Clara desde la web. Una aproximación al periodismo hipermedia desde el centro de Cuba. *Islas*, 62(195), 132-143. <https://islas.uclv.edu.cu/index.php/islas/article/view/1125>
- Rosero Herrera, C. (2016). *Interactividad en la comunicación virtual. Una relación compleja*. [Tesis de Maestría. Universidad Pontificia Bolivariana]. <http://hdl.handle.net/20.500.11912/2988>
- Rost, A. (2006). *La interactividad en el periódico digital*. [Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona]. <https://hdl.handle.net/10803/4189>
- Rupérez, G (2017). *El Gobierno Electrónico. Marco conceptual y una propuesta de definición*. Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales. 52. <https://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/index.php/rrii2/article/view/4384>
- Sádaba Chalezquer, C. (2000). *Interactividad y comunidades virtuales en el entorno de la World Wide Web*. [Archivo PDF]. <https://hdl.handle.net/10171/7886>
- UNESCO (2003) *E-Government at the Crossroads*. Estados Unidos. Naciones Unidas DOI: <https://doi.org/10.18356/9789211558081>.

## ARTÍCULO DE REVISIÓN

### Los trabajadores por cuenta propia en Cuba y la responsabilidad por actos de sus empleados/ *Own-account workers in Cuba and the liability for the acts of their employees.*

**M.Sc. Dargel González González**

<https://orcid.org/0000-0002-2877-0918>

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba

[dargelglezglez@gmail.com](mailto:dargelglezglez@gmail.com)

**Lic. Lázaro Eduardo Ochoa Waterman**

<https://orcid.org/0009-0007-3216-0382>

MIPYME Octava Villa SURL, Cuba

[lazaroeduardochoawaterman30@gmail.com](mailto:lazaroeduardochoawaterman30@gmail.com)

**Recibido:** 17/06/2025

**Aceptado:** 20/07/2025

#### Resumen

La responsabilidad de los empleadores por los actos de sus empleados está regulada en todos los ordenamientos jurídicos, independientemente de si el empleador es una persona jurídica o natural, ya que los requisitos legales para la exigibilidad de esta obligación son los mismos en ambos casos. Sin embargo, en el caso de la legislación cubana, existe la particularidad de que algunos empleadores no están obligados a responder por los actos perjudiciales de sus trabajadores. En este artículo, se analizan los elementos más generales de la responsabilidad de los empleadores por los actos de sus empleados, como sus fundamentos y los requisitos que deben cumplirse, que han sido objeto de un amplio análisis teórico y de un vasto *corpus* legislativo. Esta legislación y los estudios realizados por especialistas en la materia servirán de base teórica para analizar la condición de los trabajadores por cuenta propia cubanos como verdaderos empresarios individuales y las deficiencias de la legislación cubana que los eximen de una obligación esencial para todas las personas que desarrollan un negocio, como es la de responder de los daños causados por sus empleados.

**Palabras clave:** Responsabilidad, Empleados, Trabajadores por cuenta propia, Cuba.

#### Abstract

The liability of employers for the acts of their employees is regulated in all legal systems, regardless of whether the employer is a legal entity or a natural person since the legal requirements for the enforceability of this obligation are the same in both cases. However, in the case of Cuban legislation, there is the peculiarity that there are employers who are not obliged to respond for the harmful acts of these workers. In this article, we will analyze the most general elements of the liability of employers for the acts of their employees, such as its bases and the requirements to be met, which have been the subject of extensive theoretical analysis and a vast body of legislation. This

legislation and the studies carried out by specialists in the field will serve as a theoretical basis for analyzing, first of all, the status of Cuban freelancer workers as individual entrepreneurs and the shortcomings in Cuban legislation that exempt them from an obligation that is essential for all persons who develop a business: to respond for the consequences of their employees.

**Keywords:** Liability, Freelancer, Employees, Cuba.

Las distintas formas de actuar de las personas naturales y jurídicas en el tráfico jurídico generan constantemente situaciones en las que tienen que responder por sus actos, por lo que la responsabilidad civil es un elemento fundamental del Derecho como ciencia y puede entenderse como “la obligación de indemnizar el daño causado a otro porque así lo exige la naturaleza de la convención original, está determinada por la ley, prevista en las cláusulas contractuales, o se deduce de los hechos ocurridos” (Valdéz, 2014, p. 130).

Una de las clasificaciones de la responsabilidad civil la divide en dos tipos principales: contractual y extracontractual. La primera surge de la existencia previa de una relación entre la parte perjudicada y el causante del daño, quien no cumple íntegramente su deber, lo que genera su obligación de responder. La responsabilidad extracontractual, en cambio, no surge de una relación previa entre la parte perjudicada y el causante del daño, sino del incumplimiento del deber general de *alterum non laedere*. En este caso, la obligación de responder surge de la producción del daño, independientemente de la ausencia de una relación jurídica previa.

En cuanto a la responsabilidad extracontractual, una de las formas en que se expresa es la derivada de los actos de otros. Este tipo de responsabilidad se basa en la existencia de una falta, ya sea *in vigilando* o *in eligiendo*, por parte del sujeto responsable del causante. También se entiende como razón de esta responsabilidad el poder de dirección, control, autoridad, subordinación o dependencia que una persona puede tener respecto de otra.

En la responsabilidad vicaria, el daño es causado directamente por una persona (aunque existen otros casos, por ejemplo, en los que los animales causan el daño y sus dueños también son responsables) pero existe la obligación de responder por su cuidador. Existen varios ejemplos reconocidos por la doctrina y los ordenamientos jurídicos, como la responsabilidad de padres y tutores por hijos e incapacitados, la de directores, trabajadores o cuidadores en general de instituciones sanitarias y educativas, etc., y el caso mencionado de daños causados por animales por los cuales el dueño es responsable.

Además de los casos mencionados, estos ejemplos de responsabilidad por actos ajenos incluyen la responsabilidad que el empleador debe asumir por los actos lesivos de sus trabajadores, empleados o auxiliares, la cual se fundamenta en diversas teorías y principios directamente relacionados con la función esencial de la responsabilidad civil, que es reparar o compensar el daño causado por una persona a otra. Uno de estos principios es el de *cuius commode, eius et incommoda*, presente desde hace siglos en el ámbito comercial e industrial (Pilzer, 2021), ya que, si los empresarios se benefician de la operación de un negocio y del trabajo de sus empleados, es

justo que asuman las consecuencias de los riesgos generados por el desarrollo del negocio, lo que incluye los actos lesivos causados por sus dependientes, auxiliares y empleados en general. Otras bases son la presunción de que el empresario está mejor equipado que su empleado para responder a los daños causados (*deep pocket approach*) (Barceló, 1994) y la Teoría Empresarial de la Responsabilidad, que postula que quien se involucra en una empresa con fines de lucro debe soportar las pérdidas que otros sufren como resultado de la realización de esa empresa (Myers, 1964).

### **Materiales y Métodos**

En la investigación se ha utilizado el método jurídico-doctrinal para el acercamiento a una base teórica conformada por los criterios de especialistas en el tema que permitió analizar desde un marco teórico y legal los postulados básicos sobre la empresa, como su naturaleza jurídica, los elementos que la integran y los diversos conceptos aportados por estudiosos del tema. También se utilizó el análisis de documentos, de aplicación en normas legales de diverso rango tanto nacionales como extranjeras.

### **Resultados**

#### **Requisitos de la responsabilidad de los empleadores por los actos de sus trabajadores.**

Para que esta responsabilidad sea efectivamente exigible al empleador, deben cumplirse ciertos requisitos que, según Giliker (2011, p. 33), varían ligeramente entre los sistemas de derecho francés, alemán y anglosajón. Sin embargo, la autora señala los siguientes requisitos comunes:

- una relación por la cual una persona puede ser considerada responsable de los actos dañinos de otros;
- la comisión del agravio por el trabajador o subordinado;
- y que la responsabilidad se limita a un conjunto específico de circunstancias relacionadas con el curso del empleo, el desempeño del trabajo o las funciones en las que estaban empleados los empleados.

El análisis del primer requisito debe partir de la dificultad de delimitar la existencia de una relación entre el causante del daño y su empleador, ya que este vínculo trasciende el marco del contrato laboral, como forma clásica de establecer este tipo de relación (Todd, 2020).

Sin embargo, a los efectos de este artículo, se considera que, en el caso específico de la responsabilidad del empleador por los actos de sus empleados, es la relación laboral de dependencia la que da origen a la obligación. Es el contrato de trabajo el que vincula a un sujeto con su empleador y lo hace dependiente de él, y constituye la principal forma de subordinación jerárquica de un sujeto a otro, siempre que el primero realice un trabajo personal, voluntario y dependiente por cuenta ajena. De todas las situaciones en las que puede manifestarse la relación de subordinación o dependencia laboral, esta es, con mucho, la menos compleja de demostrar.

Sin embargo, según la Organización Internacional del Trabajo (2006), incluso si las leyes nacionales contienen disposiciones claras que regulan la relación laboral, puede ser difícil, o incluso casi imposible, establecer la existencia de una relación laboral en cada caso específico; por lo tanto, defiende la validez universal del principio de la «primacía de la realidad», según el cual la determinación de la existencia de una relación laboral debe guiarse por los hechos acordados y llevados a cabo por las partes, y no por la descripción que una o ambas partes hagan de la relación laboral. En este caso, a pesar de la ausencia de un contrato de trabajo, la existencia de dicha relación configura coherentemente el requisito de que el empleador sea responsable de los actos de este empleado.

Además de la ya mencionada relación de dependencia laboral-legal, para que el empresario sea responsable de los actos de sus trabajadores, debe existir una relación de causalidad entre la actividad encomendada al trabajador y el resultado dañoso que se produce, pues el trabajador debe haberlo causado en el ámbito de su empleo o en el desarrollo del mismo (Todd, 2020), con independencia de que los ordenamientos jurídicos se basen en la responsabilidad vicaria o en la presunta culpa del principal (Casadellà, 2014). Este requisito se fundamenta en que el empresario no siempre puede ser considerado responsable cuando existe una relación de subordinación, pues puede ocurrir que su trabajador haya actuado fuera del ámbito de sus funciones.

Actuar en el ámbito de su empleo o en el curso de este no debe limitarse a seguir las instrucciones de su superior, sino que deben tenerse en cuenta otros aspectos como la duración de la jornada laboral y el lugar de trabajo. En ambos casos, no conviene realizar análisis excesivamente reduccionistas, ya que la relación laboral no tiene por qué coincidir exactamente con los términos previstos en el contrato de trabajo, ya que puede incluir los periodos que transcurren antes del inicio de la actividad propiamente dicha y después de la finalización de la jornada laboral pactada, siempre que se mantenga cierta relación entre ambas partes (Barceló, 1994). También debe tenerse en cuenta que, en ocasiones, las acciones realizadas por el trabajador se realizan fuera del ámbito laboral, pero incluso en estos casos, si las actividades se realizan en beneficio del empleador, cabría la manifestación de este segundo requisito.

El último requisito, la comisión del acto lesivo por parte del trabajador, y en particular el requisito de que sea con culpa, ha sido regulado de forma diferente por los ordenamientos jurídicos, como ha analizado Giliker (2011, pp. 54-56), quien señala las diferencias regulatorias entre los códigos civiles francés y alemán y el derecho consuetudinario. En este sentido, se entienden especialmente valiosos los argumentos de Barceló (1994) al defender la objetivación de la responsabilidad del empleador y su distanciamiento de la conducta del trabajador.

Como se ha visto, y a pesar de las diferencias habituales entre los sistemas jurídicos y los diversos análisis y posturas de la doctrina sobre el tema, los empleadores deben ser responsables de los actos perjudiciales causados por sus empleados, siempre que se cumplan todos los requisitos legales, ya que una situación contraria es inconcebible en los sistemas jurídicos. Sin embargo, a

continuación, se analizará la realidad de este asunto en Cuba, en particular en relación con los trabajadores por cuenta propia.

### **El trabajador por cuenta propia cubano y su transformación en empresario individual.**

El ejercicio de la actividad económica privada en Cuba se ha visto fuertemente influenciado por aspectos políticos e históricos que han marcado el alcance de las libertades otorgadas por el gobierno cubano para el desarrollo de la pequeña empresa. En 1968, casi una década después del triunfo de la Revolución Cubana, se llevó a cabo un proceso denominado por los líderes cubanos de la época como la Ofensiva Revolucionaria, con el objetivo de poner fin a la especulación y el acaparamiento de los pequeños empresarios, cuyos establecimientos pasaron a ser propiedad del Estado, que asumió su gestión.

Esta Ofensiva Revolucionaria contra el pequeño comercio comenzó el 13 de marzo de 1968, y en las semanas siguientes, la prensa cubana publicó el número de negocios intervenidos por el Estado. El último de estos informes, emitido en el periódico Granma en abril de 1968, mostraba que 57.280 pequeños negocios habían sido intervenidos por el Estado, incluyendo 11.907 tiendas de comestibles, 3.204 carnicerías, 3.239 bares, 8.309 establecimientos de comida (restaurantes, cafeterías, etc.), 665 lavanderías y tintorerías, 3.698 barberías y peluquerías, 1.010 zapaterías, 4.451 talleres mecánicos, 1.262 ferreterías y 6.031 pequeñas y medianas industrias.

Aunque esto prácticamente puso fin a la presencia de la empresa privada en Cuba, permaneció un pequeño número de trabajadores por cuenta propia, como lo demuestra el Censo de Población y Viviendas de 1970, apenas dos años después de la ofensiva revolucionaria.

Según este censo, había 29.990 trabajadores por cuenta propia, lo que representaba solo el 1,14 % de la población económicamente activa, lo que demuestra su escasa participación en la economía nacional (Junta Central de Planificación, 1975, p. 38). Se concentraban principalmente en actividades de escasa relevancia económica, como el transporte, la cerrajería, la sastrería, etc., y en algunas profesiones, como médicos, estomatólogos, optometristas y veterinarios (Vila, 2022). Esta situación se mantuvo en los años siguientes, ya que poco más de una década después, el Censo de Población y Vivienda de 1981 registró 46.511 de estos trabajadores, lo que representaba el 1,31% de la población económicamente activa (Oficina Nacional del Censo, 1984, p. 21).

La actividad de estos trabajadores por cuenta propia estaba regulada por el Decreto-Ley No. 14/78 *“Sobre el ejercicio de actividades laborales por cuenta propia”*, que podían ejercer quienes ya estuvieran empleados en un centro de trabajo y mantuvieran una conducta y disciplina laboral adecuadas, siempre que trabajaran personalmente en la actividad autorizada sin contratar trabajadores, estuvieran inscritos en el Registro de Contribuyentes y acreditaran su habilitación para la actividad por cuenta propia seleccionada mediante el documento correspondiente. Excepcionalmente, también podían ser autorizados quienes no tuvieran un lugar de trabajo por causas ajenas a su voluntad, pensionistas y amas de casa.

Los bienes y servicios producidos por estos trabajadores por cuenta propia no podían ofrecerse a la población, sino únicamente a personas jurídicas, con las pocas excepciones reconocidas por la

ley. Como prueba adicional de la limitada significación económica de estas actividades, el decreto estipuló que las herramientas utilizadas solo podían ser máquinas manuales o elementales.

La eliminación de las pequeñas empresas privadas puso de relieve el papel protagónico de las empresas estatales y las cooperativas en la economía cubana como proveedoras de bienes y servicios y principales empleadores, que se había mantenido durante décadas. Sin embargo, el colapso del campo socialista, consumado en 1991 con la desaparición de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas, tuvo un grave impacto en la economía nacional, y una de las medidas para afrontar esta grave crisis fue ampliar las actividades que podían desarrollarse por cuenta propia, configurándolas como una forma de empleo y como complemento a la actividad económica del Estado cubano.

En 1993, para legalizar esta medida económica, se promulgó el Decreto-Ley No. 141/93 «Sobre el ejercicio del trabajo por cuenta propia» y la Resolución Conjunta No. 1/93 de las Comisiones Estatales de Trabajo, Seguridad Social y Finanzas, en la que se autorizaron 117 actividades para el trabajo por cuenta propia, lo que, unido a las difíciles condiciones de empleo del país, provocó que se alcanzara la cifra de 121 000 trabajadores por cuenta propia (Anuario Estadístico de Cuba, 1994, p. 36) significativamente superior a la de años anteriores.

Bajo el alcance de estas nuevas regulaciones, y modificando las normas anteriores, se prohibió a estos trabajadores comercializar bienes y servicios con personas jurídicas, que ahora debían ofrecerse directamente a la población, aunque se mantuvo la prohibición de contratar trabajadores. Tras esta primera regulación en 1993, se adoptaron otras resoluciones sobre el trabajo por cuenta propia que mantuvieron las condiciones generales para el ejercicio de esta actividad, si bien se modificaron las actividades autorizadas. Sin embargo, desde 2010, se han aprobado varias regulaciones que flexibilizaron las prohibiciones anteriores, como la Resolución No. 32/10 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (en adelante, MTSS), que aprobó 187 actividades económicas y autorizó la contratación de trabajadores en 84 de ellas, además de permitir a los trabajadores por cuenta propia ofrecer sus bienes y servicios tanto a la población como a las personas jurídicas.

En 2011, 181 actividades de trabajo por cuenta propia fueron aprobadas por la Resolución No. 33/11 del MTSS, y por primera vez, se permitió al licenciario contratar un número ilimitado de trabajadores en todas ellas, mientras que otras normas complementarias facilitaron el ejercicio de esta actividad, como el Decreto-Ley No. 289/11 “*Sobre créditos a personas naturales y otros servicios bancarios*” y la Resolución No. 99/11 del Banco Central de Cuba, que autorizó la posibilidad de otorgar crédito a trabajadores por cuenta propia y otras formas de negocios no estatales. Además, las Resoluciones Nos. 100 y 101/11 del Banco Central de Cuba regularon, respectivamente, la apertura de cuentas bancarias y los medios de pago que podían utilizar los trabajadores por cuenta propia, y la Instrucción No. 7/11 del Ministerio de Economía y Planificación emitió instrucciones a las entidades estatales y empresas comerciales de propiedad totalmente cubana sobre la contratación de productos y servicios ofrecidos por trabajadores por cuenta propia.

En el año 2021 se aprobó un paquete normativo sobre los emprendimientos privados en Cuba, que incluyó a los trabajadores por cuenta propia (a través del Decreto-Ley No. 44/21 «*Sobre el ejercicio del trabajo por cuenta propia*»), así como nuevas regulaciones para las cooperativas no agropecuarias, con la novedad de autorizar la creación de empresas privadas para ciudadanos cubanos por primera vez desde 1968 en la forma de sociedades de responsabilidad limitada.

En la actualidad, la norma vigente sobre el trabajo por cuenta propia en Cuba es el Decreto-Ley No. 90/24 «*Sobre el ejercicio del trabajo por cuenta propia*», bajo el cual estos cuentapropistas solo pueden contratar un máximo de tres trabajadores, quienes deben formalizar esta relación mediante un contrato de trabajo. También reconoce la posibilidad de que los familiares del trabajador por cuenta propia puedan asistirle en la actividad, sin necesidad de contrato de trabajo, siempre que se encuentren dentro del primer grado de afinidad y segundo de consanguinidad.

Sin embargo, quizás la mayor novedad de la nueva regulación del trabajo por cuenta propia desde el 2021 hasta la fecha es que, por primera vez, esta actividad está definida en la legislación cubana. Es decir, si bien esta figura ha existido en el ordenamiento jurídico cubano durante décadas, y a pesar de todo su desarrollo, ninguna de las numerosas normas jurídicas analizadas la había definido. En este caso, el artículo 3 del Decreto-Ley No. 90/24 la define como la actividad o actividades realizadas de forma autónoma por personas físicas, sean o no propietarias de los medios y objetos de trabajo que utilizan para prestar servicios y producir bienes.

Se considera que este concepto es altamente cuestionable, ya que, según esta definición imprecisa, los campesinos, artesanos, creadores artísticos, etc., tendrían esta condición en Cuba, ya que cumplen los requisitos legales de ser personas naturales que también trabajan de forma independiente y pueden o no ser propietarios de los medios de producción.

En consecuencia, no se considera correcta esta definición del legislador cubano, pues dista mucho de la que ofrecen organismos como la Organización Internacional del Trabajo (2018), que considera que son aquellos trabajadores que operan una empresa de mercado no constituida en sociedad con fines de lucro, solos o con uno o más colaboradores o trabajadores familiares auxiliares, y no emplean a ninguna persona para trabajar en la empresa de forma regular como empleado.

En consonancia con esta definición, para Amarante y Perazzo (2013) son personas que, sin depender de un empleador, dirigen su propia empresa económica sin emplear trabajadores remunerados.

Por lo tanto, la característica distintiva del trabajo por cuenta propia, como señalan diversas organizaciones e investigadores, es el ejercicio personal de la actividad, algo que se hace evidente incluso en su nombre, ya que es necesario trabajar personalmente en el negocio. Esta actividad no pretende explotar el trabajo de otros, sino llevar a cabo la actividad económica elegida por uno mismo o, si se contrata personal, el número de trabajadores suele ser reducido e irregular, lo que la convierte en una forma muy sencilla de emprendimiento, lejos de las complejidades de una empresa con personalidad jurídica propia o desarrollada por empresarios individuales.

Una diferencia fundamental entre el trabajador por cuenta propia y el empresario individual es que este último puede trabajar directamente en la empresa, pero también puede actuar a través de un representante que la gestiona en su nombre. Respecto a la definición de empresario individual, Broseta y Martínez (2010) afirman que es una persona física que, en nombre propio y a través de una empresa, realiza una actividad económica, comercial, industrial o de servicios.

Estos autores coinciden en que el empresario individual tiene la posibilidad de no trabajar personalmente en la empresa que ha creado, lo cual también se refleja en los requisitos para serlo, ya que actuar en nombre propio le obliga a responder con su patrimonio, independientemente de si actúa personalmente o a través de un representante. Otra diferencia importante entre estos dos sujetos es que el empresario individual tiene la posibilidad de contratar a tantas personas como considere necesarias para desarrollar el negocio que ha elegido.

Como resultado del análisis anterior, se evidencia que debido a los cambios en el régimen jurídico de los trabajadores por cuenta propia, su funcionamiento se ha distanciado del diseño original, pues esta actividad fue concebida inicialmente en Cuba como una forma de trabajo por cuenta propia, y sucesivas normas jurídicas ampliaron paulatinamente sus potencialidades y el alcance de su accionar, brindándoles la posibilidad de contratar trabajadores, acceder a créditos bancarios para desarrollar su negocio, utilizar medios de pago, abrir cuentas corrientes vinculadas a su negocio y contratar tanto con personas naturales como jurídicas.

Por lo tanto, se considera que las empresas de trabajadores por cuenta propia en Cuba se han transformado en pequeñas empresas, lo que ha convertido a sus propietarios en empresarios individuales *de facto*. Sin embargo, a pesar de esta evolución legal y práctica, el ordenamiento jurídico cubano no reconoce esta condición a estas personas, lo cual tiene consecuencias en su régimen de responsabilidad por los actos de sus empleados, como se verá más adelante.

### **La regulación de la responsabilidad de los trabajadores por cuenta propia por los actos de sus empleados en el ordenamiento jurídico cubano.**

El régimen de responsabilidad aplicable a los trabajadores por cuenta propia en Cuba es el establecido generalmente para las personas naturales, con base en el Código Civil. Sin embargo, el significado y el alcance de sus disposiciones reglamentarias no se centran en la persona natural propietaria de una empresa comercial, ya que este Código se promulgó en 1987, cuando los trabajadores por cuenta propia estaban lejos de alcanzar el nivel de desarrollo empresarial que tienen hoy, como se ha visto anteriormente.

El Código Civil cubano reconoce efectivamente la responsabilidad de las personas físicas y jurídicas por los actos ajenos. Esta última se regula en los artículos 95, 96 y 97, que obligan expresamente a las personas jurídicas a indemnizar los daños causados a terceros por los actos ilícitos cometidos por sus directores, funcionarios y demás empleados en el ejercicio de sus funciones, así como por los actos delictivos cometidos por ellos en el ejercicio indebido de sus funciones, como sucede en varios códigos civiles que obligan a las personas jurídicas a indemnizar por los actos lesivos cometidos por sus agentes y empleados.

Al examinar los códigos civiles extranjeros, se observa que no solo regulan la responsabilidad de las personas jurídicas por los actos de sus subordinados, sino que también contemplan los casos en que una persona física utiliza asistentes o empleados y estos causan daños a terceros. Por ejemplo, en Argentina, el artículo 1753 del Código Civil y Comercial responsabiliza al principal por los daños causados por sus subordinados o por las personas que utiliza para el cumplimiento de sus obligaciones, cuando el hecho lesivo ocurre en el ejercicio o con ocasión de las funciones que les han sido encomendadas. Lo mismo ocurre en Chile, donde el artículo 2322 de su Código Civil obliga a los patrones a responder por la conducta de sus sirvientes o agentes en el ejercicio de sus respectivas funciones, incluso si el hecho en cuestión no ocurrió en su presencia (a menos que estos sirvientes hayan actuado indebidamente y los patrones no hubieran podido preverlo o evitarlo ejerciendo la diligencia ordinaria y la autoridad competente), y también responsabiliza a los artesanos y empresarios por los actos de sus aprendices o dependientes. Otro ejemplo es el artículo 1924 del Código Civil Mexicano, que responsabiliza a los dueños y patrones de establecimientos y empresas por los daños que causen sus obreros y empleados en el ejercicio de sus funciones.

En el caso de Cuba, la responsabilidad de las personas naturales por hechos ajenos está regulada en los artículos 89 a 94 del Código Civil donde el artículo 89 establece, como regla general, la obligación de las personas naturales de responder por los daños causados u ocasionados por las personas de quienes son responsables, quienes están claramente identificadas en el Código en los cinco artículos posteriores.

En particular, el artículo 90 establece que los padres o tutores son responsables de los daños causados por menores y que los representantes de personas con discapacidad son responsables de sus actos. Sin embargo, si los padres, tutores o representantes se encuentran fuera del domicilio en el ejercicio de sus funciones u obligaciones, las personas a cuyo cuidado se dejaron a los menores o personas con discapacidad serán responsables. Además, el artículo 91 responsabiliza a las personas que trabajan en instituciones de bienestar social o instituciones para menores con trastornos de conducta (siempre que estas instituciones no pertenezcan al sistema educativo nacional) de los daños causados por estos menores y por las personas alojadas en la institución de bienestar social.

En cada uno de los casos anteriores, el Código exime de responsabilidad a los responsables de dichas personas siempre que demuestren que el daño o lesión se produjo a pesar del ejercicio del debido cuidado.

Otros dos artículos, el 93 y el 94, respectivamente, responsabilizan al jefe del grupo familiar ocupante de una vivienda de los daños causados por lanzamiento o caída de objetos desde la misma, y al propietario de un animal o a quien lo utilice de los daños causados por él, aunque se escape o se pierda, a menos que dichos daños fueran inevitables o debidos a culpa exclusiva del perjudicado o de un tercero.

Como se puede observar, no existe en estos artículos ninguna previsión que regule la responsabilidad de las personas físicas por hechos ajenos, que pueda obligar a los trabajadores por cuenta propia a asumir responsabilidad extracontractual por los hechos causados por sus empleados o auxiliares.

Sin embargo, otros artículos del Código Civil cubano permiten imponer este tipo de responsabilidad a las personas naturales en el caso específico de los contratos de transporte de pasajeros y carga, regulados en los artículos 429 a 437, donde el transportista responde por la prestación del servicio en general, incluyendo los daños resultantes de la conducta de los conductores u otros trabajadores contratados por el transportista. Cabe destacar que la actividad de transporte de pasajeros y carga es una de las actividades que durante décadas estuvo autorizada en Cuba para los trabajadores por cuenta propia, pero al no estar permitido contratarlos, la condición de transportista y conductor recayó necesariamente en la misma persona durante años. No obstante, considerando que desde 2010 estos transportistas privados pueden tener empleados, pueden existir situaciones en las que estos trabajadores por cuenta propia sean responsables de los daños causados por sus empleados.

Sin embargo, este es un caso aislado que no resuelve los múltiples conflictos potenciales que pueden surgir por la falta de regulación adecuada en la legislación cubana para estos supuestos, pues pueden presentarse una variedad de situaciones similares (lesiones corporales, uso indebido de información confidencial, perjuicios en la ejecución de obras de construcción y por la comisión de violaciones ambientales, etc.) ocasionadas por las acciones de los empleados de los trabajadores por cuenta propia cubanos, sin que estos últimos tengan la obligación legal de responder como propietarios de un negocio y con los recursos de su empresa, lo que deja desprotegidas a las entidades y personas naturales en Cuba ante tales daños.

### **Discusión**

Los empresarios se benefician del desarrollo de una actividad económica explotando el trabajo de un número variable de empleados. Esto les permite incrementar su patrimonio y, en consecuencia, están obligados a asumir los riesgos derivados de la explotación de dicho negocio. Uno de estos riesgos es que sus subordinados, en el ejercicio de sus funciones como empleados, puedan causar daños a terceros, y el empresario responde ante la víctima por el daño así causado, lo cual cuenta con amplio respaldo en los ordenamientos jurídicos de varios países. Para que el empleador sea responsable de los actos de sus empleados, deben cumplirse tres condiciones básicas: debe existir una relación laboral entre el empleador y el causante del daño, el daño debe haber sido causado en el ejercicio de las funciones del empleado, y el daño debe haber sido causado por la negligencia del empleado, salvo en los casos en que la ley imponga responsabilidad objetiva al empleador.

La legislación cubana prevé los casos en que una persona natural es responsable por hechos ajenos, pero se concentra en los casos de los responsables de menores e incapaces, del jefe de un grupo familiar por objetos que caen o son lanzados desde su casa, así como la responsabilidad

de los dueños de animales por los daños causados por estos, pero la responsabilidad de las personas naturales por hechos ajenos no incluye la del trabajador por cuenta propia que también es empleador, la cual se reconoce solo en el caso de los contratos de transportación.

Por tanto, en el caso de Cuba, aunque los trabajadores por cuenta propia cumplen desde hace años los requisitos para ser considerados propietarios de una pequeña empresa privada, y aunque este sujeto se apropia del trabajo ajeno, incrementando su patrimonio, el vacío de la legislación nacional le permite no responder extracontractualmente por los actos lesivos causados por sus empleados, lo que afecta a las víctimas del daño, quienes solo tienen la posibilidad de reclamar contra el causante directo del daño, y no contra su empleador.

### Agradecimientos

El autor agradece el apoyo prestado por la Vrije Universiteit Brussel en la financiación de su beca doctoral, bajo cuyo auspicio se realiza el presente trabajo.

### Referencias Bibliográficas

- Amarante, V. y Perazzo, I. (2013). *Trabajo por cuenta propia y monotributo en el Uruguay*. Revista Internacional del Trabajo, 132(3-4), 623-641.
- Barceló, J. (1994). *Responsabilidad civil extracontractual del empresario por sus dependientes*. Tesis doctoral, Universidad de Alicante. <https://rua.ua.es/dspace/handle/10045/3228>.
- Broseta, M. & Martínez, F. (2010). *Manual de Derecho Mercantil*. Madrid: Tecnos.
- Casadellà, M. (2014). *La responsabilidad civil del principal por hecho de sus auxiliares. en especial, la relación de dependencia*. Tesis doctoral, Universitat de Girona. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=89711>.
- Junta Central de Planificación (1975). *Censo de Población y Viviendas de Cuba 1970*. Sin editorial.
- Giliker, P. (2011). *Vicarious Liability or Liability for the Acts of Others in Tort: A Comparative Perspective*. Journal of European Tort Law, 2(1), 31-56.
- Organización Internacional del Trabajo. (2018). *Resolución I sobre estadísticas en las relaciones laborales. Artículo 31. XX Conferencia Internacional de Estadísticas del Trabajo de la Organización Internacional del Trabajo*. [https://webapps.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/meetingdocument/wc\\_ms648693.pdf](https://webapps.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/meetingdocument/wc_ms648693.pdf).
- Organización Internacional del Trabajo. (2006). *La relación de empleo*. Ginebra: Conferencia Internacional del Trabajo, 95a Sesión. <https://ilo.org/es/resource/news/95a-conferencia-internacional-del-trabajo-nuevo-analisis-de-la-oit>.
- Myers, M. J. (1964). *The "Deep Pocket" Rule Revisited*. Food, Drug, Cosmetic Law Journal, 19(10), 562-568.
- Oficina Nacional del Censo (1984). *Censo de Población y Viviendas de Cuba 1981. Volumen 16*. Sin editorial.

- Pilzer, L. (2021) «*CUIUS COMMODA, EIUS ET INCOMMODA*»: *L'ART. 2049 DEL CODICE CIVILE NELLA GIG ECONOMY*. [https://iris.unitn.it/retrieve/e3835198-0f59-72ef-e053-3705fe0ad821/LTSP\\_n.\\_67\\_finale.pdf](https://iris.unitn.it/retrieve/e3835198-0f59-72ef-e053-3705fe0ad821/LTSP_n._67_finale.pdf).
- Todd, S. (2020). *VICARIOUS LIABILITY ON THE MOVE — BUT WHERE SHOULD IT STOP?* *Journal of International and Comparative Law*, 7(1), 1–40.
- Valdéz, C del C. (2014). "Artículo 93". En *Comentarios al Código Civil cubano: Tomo I, Volumen III*, 130-142, La Habana: Editorial Félix Varela.
- Vila, O. L. (2022). *El trabajo por cuenta propia a la luz de la realidad cubana: Sus tendencias y desafíos en el siglo XXI*. *Economía Teoría y práctica*, 57, 169-192.

## ARTÍCULO DE REVISIÓN

### **Dramaturgia informativa, necesaria reformulación de la estructura de programas en el telecentro Telecubanacán/** *Informative dramaturgy, necessary reformulation of the program structure in the Telecubanacán telecenter.*

**Lic. Eliany Ramos Díaz.**

<https://orcid.org/0009-0002-3014-0832>.

Telecubanacán. Santa Clara. Villa Clara. Cuba

[eliany.ramos@icrt.cu](mailto:eliany.ramos@icrt.cu)

**Dr. C. Grettel Rodríguez Bazán**

<https://orcid.org/0000-0003-1967-6118>.

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara. Villa Clara. Cuba

[grodriguez@uclv.edu.cu](mailto:grodriguez@uclv.edu.cu)

**Lic. Arley Vicet Bolufer.**

<https://orcid.org/0009-0008-6742-8585>.

Telecubanacán. Santa Clara. Villa Clara. Cuba

[arleyvicet@gmail.com](mailto:arleyvicet@gmail.com)

**Recibido:** 12/08/2025

**Aceptado:** 30/08/2025

#### **Resumen**

La influencia de las plataformas digitales, las migraciones a internet, la hibridación de géneros y lenguajes conllevan a una crisis en los programas informativos de la televisión tradicional. Motivos que obligan a la confluencia de técnicas propias del periodismo y espacios de entretenimiento. El presente artículo caracteriza el comportamiento de los elementos dramáticos en la revista informativa *La Hora de Todos*, de Telecubanacán, durante los meses de mayo y junio de 2022 y sistematizan elementos a tener en cuenta para aplicar criterios dramáticos a revistas informativas. Se aplicaron métodos como el bibliográfico-documental, análisis de contenido cualitativo. La investigación arroja como resultados principales las dificultades en la construcción dramática de la revista, la fusión de la estructura aristotélica y la estructura de progresión acumulativa, así como un escaso aprovechamiento de los recursos audiovisuales. Se realizan propuestas enfocadas en ganar en calidad de los contenidos y la forma para atraer las audiencias.

**Palabras Clave:** Dramaturgia informativa, Revistas informativas, Audiencias, Calidad de contenidos

#### **Abstract**

The influence of digital platforms, migration to internet, and the hybridization of genres and languages are leading to a crisis in traditional television news programs. These reasons require the convergence of techniques from journalism and entertainment. This article characterizes the behavior of dramatic elements in the news magazine *La Hora de Todos*, broadcast by Telecubanacán, during the months of May and June 2022 and systematizes elements to be taken

into account when applying dramatic criteria to news magazines. Methods such as bibliographic-documentary and qualitative content analysis were applied. The research reveals as its main results the difficulties in the dramatic construction of the magazine, the fusion of the Aristotelian structure and the cumulative progression structure, as well as the poor use of audiovisual resources. Proposals are made focused on improving the quality of content and form to attract audiences.

**Keywords:** News dramaturgy, News magazines, Audiences, Content quality.

## Introducción

Los criterios de la dramaturgia tuvieron sus inicios en el teatro y el espectáculo bajo los postulados propuestos por Aristóteles como método para alcanzar la perfección en el relato y lograr la eficiencia comunicativa de la obra con su público. Desde entonces las leyes dramáticas fueron mutando e incorporándose a cada medio, teniendo en cuenta, sus peculiaridades, público meta y características de las historias que se narran.

Habitualmente se asocia la dramaturgia a la ficción, no obstante, Flores (2005), Morales (2011) y Antezana (2017) defienden la necesidad de incluir criterios dramáticos a cualquier producto comunicativo. Esto exige concebir los servicios informativos de maneras más complejas y atractivas e incorporar elementos propios de la dramaturgia para alcanzar mayor cantidad de espectadores.

Con raíces más centradas en pilares como el cine y el teatro su efectividad ha conllevado a que desarrolle un lenguaje propio y adaptado a las características de los diversos medios. Tal es el caso de la televisión que se ha apropiado de una dramaturgia propia que facilita su organización y coherencia interna y alcanzar el desarrollo lógico y consecución de la finalidad de un contenido en sus diferentes expresiones de entretener, informar o persuadir (Barria, 2025).

Las particularidades de América Latina ofrecen a la dramaturgia televisiva un carácter donde prima la hibridez vinculado a la generación de emociones, con características propias e influencias foráneas e la conformación del producto televisivo final. La búsqueda del atractivo para las audiencias con un alto interés por cómo se cuentan las historias (de Lucena, 2022)

Dentro de la televisión los espacios informativos requieren de nuevas estrategias para lograr un predominio entre los televidentes. Habitualmente los informativos se posicionan por canales y cadenas televisivas en los lugares de mayor teleaudiencia. La notoriedad de las propuestas informativas se encuentra en la acertada selección y estructuración de contenidos, de manera que conquiste la atención de los receptores desde el inicio hasta el final.

Para ello resulta necesario emplear adecuadamente los preceptos de la dramaturgia en informativos y servirse de sus recursos para captar audiencia. La búsqueda de la información se encuentra influenciada, entonces, por tendencias como el infoentretenimiento que mezclan la

información con estrategias para la evasión, la generación de expectativas y leyes que persiguen captar el interés de los públicos.

Ubicados en posiciones privilegiadas en las parrillas de televisión y en franjas horarias de alta audiencia los noticieros de televisión se ven necesitados de transferir leyes de la dramaturgia a su confección. Idea que, al decir de los autores Cedeño y Orellana (2024), no es neutral debido a que deben competir para mantener una atención ya influenciada por otras narrativas televisivas.

En los últimos años la incidencia de las nuevas tecnologías en la producción audiovisual determina el alcance de un programa y la atención de los públicos hacia ellos, Cuba no ha estado exenta a estas tendencias. Con un mayor acceso a internet la audiencia cubana hace uso de plataformas de video como YouTube, Picta, Periscope, Facebook e Instagram, así como de otros medios de socialización para visualizar programas y contenidos alternativos a los medios, marcados por nuevos códigos y formas de presentar la información. Este acceso impone una competencia a la televisión tradicional en función de lograr un mejor dominio de formas y contenidos para posicionarse en la preferencia de un público cada vez más exigente.

En Cuba los canales provinciales de televisión constituyen el espacio más cercano para identificar a los públicos con los contenidos locales y, a la vez, que encuentren un reconocimiento de sus situaciones y contexto desde el periodismo a través de formas atractivas. La realidad competitiva con otras propuestas audiovisuales de factura extranjera y espacios transmitidos por la televisión nacional obligan a repensar sus programaciones, contenidos y formas de hacer de manera que logren un mayor posicionamiento en el entorno provincial.

La construcción dramática enfocada a programas de índole informativos favorece estructurar los materiales de manera adecuada y ofrecerle un valor singular a los acontecimientos periodísticos con nuevas formas de expresión que revitalizan la función del periodismo contemporáneo.

Investigaciones realizadas con anterioridad como Flores Santana (2012), García Martínez (2016), Hernández Pérez (2021), Pereira García (2015) y Ramos Díaz (2022) evidencian la necesidad de reformular la producción televisiva provincial, especialmente la informativa, que demuestra carencias en el producto final como resultado de ausencia de leyes dramáticas que favorezcan la calidad de los programas.

El presente artículo asume los preceptos de Fernández (2007) y Flores (2005), quienes señalan que la dramaturgia informativa es un método de análisis de la efectividad comunicativa entre el espectáculo audiovisual y sus receptores, que nos permite, siguiendo sus reglas, estructurar eficientemente un programa para llegar al público receptor. En el caso informativo intervienen las personas que presentan el espacio, así como el ritmo dramático, la estructura dramática, la jerarquización de contenidos, los titulares y adelantos que conforman al programa informativo.

Desde estos postulados la estructura se entiende como el patrón a seguir para organizar los elementos dramatúrgicos. En la elaboración de un informativo es imprescindible ordenar los trabajos periodísticos de forma que se intercalen y vinculen los sucesos para atraer la atención de los televidentes. El empleo de las estructuras dramáticas establece una dirección que guía el programa hacia la finalidad del emisor.

Tomando como centro estos presupuestos el presente artículo analiza de manera particular el programa de debate *La Hora de Todos* del telecentro villaclareño Telecubanacán para sistematizar prácticas en la construcción de programas informativos desde la asunción de principios dramatúrgicos. Resulta un escenario apropiado para analizar el comportamiento de los elementos dramáticos al constituir uno de los programas con mayor interés social y de mayor audiencia en la provincia de Villa Clara (Borges Pérez, 2021). El análisis permitió sistematizar el comportamiento de los elementos dramáticos empleados durante su proceso de realización y efectuar una propuesta de cuestiones dramatúrgicas que debe tener en cuenta el canal para su programación informativa.

De esta forma el artículo tiene como objetivos:

1. Caracterizar el empleo de elementos dramáticos en la producción del programa informativo *La Hora de Todos* de Telecubanacán.
2. Sistematizar elementos dramáticos para implementar en la programación informativa de Telecubanacán.

### **Materiales y métodos**

La investigación tiene una perspectiva cualitativa que profundiza en la construcción del mensaje de la revista informativa villaclareña *La Hora de Todos*. Las revistas informativas ocupan un espacio de preferencia en la programación audiovisual y adquieren horarios de gran audiencia con temáticas de alto interés general.

Dentro de los métodos empleados estuvo el análisis de contenido cualitativo con el objetivo de analizar el uso de los principios dramatúrgicos en los programas objeto de análisis. Además, se empleó la técnica de observación no participante para poder ver el proceso de construcción del programa y poder contrastar con los resultados obtenidos. Se realizaron entrevistas al equipo de realización del programa con especial interés en guionistas, directores y periodistas involucrados. Se estudiaron siete programas correspondientes a los meses de mayo y junio de 2022 de *La Hora de Todos*.

**Tabla 1: Relación de programas emitidos en el periodo estudiado**

| Lista de programas emitidos durante los meses de mayo y junio de 2022 |                  |                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Número                                                                | Fecha de emisión | Temática tratada                                                                                                              |
| P1                                                                    | 5/5/2022         | Comercialización del gas licuado en Villa Clara                                                                               |
| P2                                                                    | 19/5/2022        | Los servicios de ETECSA en Villa Clara. Actualización de los trabajos de la empresa de recursos hidráulicos en la provincia.  |
| P3                                                                    | 26/5/2022        | Producción y comercialización de leche en Villa Clara.                                                                        |
| P4                                                                    | 2/6/2022         | El abasto de agua en Villa Clara.                                                                                             |
| P5                                                                    | 16/6/2022        | Relación cadenas de tienda- bodega, bodega-cadenas de tienda en Villa Clara.                                                  |
| P6                                                                    | 23/6/2022        | El servicio extra hotelero, instalaciones turísticas y el campismo popular, opciones o no para los villaclareños este verano. |
| P7                                                                    | 30/6/2022        | El comercio y la gastronomía en Villa Clara.                                                                                  |

### Resultados y discusión

Las revistas informativas sobresalen entre la programación audiovisual pues exigen la originalidad de sus creadores. Su amplia duración significa un reto para sus realizadores, por tanto, aclama una alta producción artística con el fin de conseguir mejores índices de audiencia. En la era de la información, ante la propia dispersión informativa, resulta necesario, para la elaboración de productos audiovisuales exitosos, tener en cuenta los diferentes principios dramáticos que garantizan la eficacia comunicativa (Pereira García, 2015).

Un elemento común en la bibliografía consultada resulta que, en su mayoría, los diferentes tipos de revistas informativas toman la entrevista como género regente del programa. Una revista informativa pura es el resultado de una variedad temática que se organiza mediante secciones, así como el uso de más de un género periodístico y una dinámica que permite cautivar al receptor.

La revista *La Hora de Todos* resulta el programa informativo con mayor nivel de audiencia y participación de Telecubanacán. Desde sus inicios se concibe como un espacio que estimula el debate y promueve el intercambio con el público. Caracterizado por tratar y analizar temáticas relacionadas con el acontecer político, económico y social de la actualidad villaclareña; este programa sale al aire los jueves a las 4:30 p.m. con una duración de 57 minutos.

*La Hora de Todos* presenta estructuralmente unidad y coherencia en su línea editorial, cada emisión trata un tema central mediante el cual se genera debate periodístico. Dicha temática central posibilita la evolución del programa, puesto que funciona como hilo conductor y unifica la acción dramática contenida en las emisiones.

El plan temático de la revista se confecciona mensualmente, siempre dependiendo de la cantidad de jueves que traiga el mes en curso. El programa responde a la agenda mediática de Telecubanacán, que se construye a partir de la confluencia de la agenda pública y la agenda política que parte de las solicitudes de las instituciones oficiales que regulan el trabajo de los medios de comunicación en Villa Clara y en Cuba.

Los intereses o necesidades informativas de los públicos se sondean de diferentes maneras: las interacciones con los canales digitales oficiales, los mensajes directos a periodistas del departamento informativo o el equipo de realización del programa, la observación empírica de la opinión pública en redes sociales o, simplemente, parte de una técnica de recogida de material informativo de algún reportero, como ocurre con el conductor y periodista Abel Falcón<sup>3</sup>.

La selección temática corresponde con la agenda pública, asegura Abel Falcón (Comunicación personal, 6 de septiembre de 2023), es decir, según las demandas de la población el equipo de producción sugiere temas a tratar en función de resolver las diferentes inquietudes que son de interés social. Existen momentos en que el propio Partido sugiere tratar asuntos específicos porque consideran que son de mayor trascendencia, pero en la cotidianidad del programa, afirma el periodista y conductor, la agenda pública se impone a la agenda mediática.

A partir de la observación no participante se pudo comprobar que la propuesta temática del colectivo tiene mucho que ver con la agenda pública, “con lo que las personas quieren comentar o decir” Barroso Lamela, H. Comunicación personal, 6 de septiembre de 2023), y se hacen coincidir agenda pública y plan temático.

La tabla 2 muestra resultados del análisis de contenido de los programas, incluye principales temas planificados y los cambios realizados en función de las opiniones recibidas en el canal según situaciones contextuales de la provincia.

**TABLA 2: Temas propuestos y contextualización d los cambios según intereses de la audiencia.**

---

<sup>3</sup> Abel Falcón, Premio Nacional de Radio, multipremiado periodista villaclareño reconocido por su alto compromiso social y creador de programas de prestigio nacional como Alta Tensión.

| Fecha de emisión | Temas                                                                                  | Cambios y justificación                                                                                                                                                                                  |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5/5/2022         | Comercialización del gas licuado en Villa Clara                                        | A partir de cambios en las dinámicas de distribución de gas licuado en el territorio, los espectadores comenzaron a demandar un espacio donde se tratara este tema.                                      |
| 12/5/2022        | Producción y comercialización de leche en Villa Clara.                                 | El programa no se pudo emitir puesto que las autoridades invitadas no asistieron.                                                                                                                        |
| 19/5/2022        | Los servicios de ETECSA en Villa Clara.                                                | Durante los primeros 15 minutos de transmisión, se actualizó sobre los trabajos de la empresa de recursos hidráulicos en la provincia, tema de mayor interés para la población.                          |
| 26/5/2022        | Producción y comercialización de leche en Villa Clara.                                 | En esta fecha tocaba tratar el abasto de agua en la provincia, sin embargo, el equipo de producción logra garantizar la asistencia de los directivos para responder a las interrogantes de la audiencia. |
| 2/6/2022         | El abasto de agua en Villa Clara.                                                      | Para retomar el tema del abasto de agua, el equipo de producción convocó a las autoridades pertinentes para informar a la audiencia.                                                                     |
| 9/6/2022         | Relación cadenas de tienda-bodega, bodega-cadenas de tienda en Villa Clara.            | La emisión presentó dificultades técnicas, solo se transmitieron 15 minutos porque falló la antena de Radio Cuba, por tanto se decide retransmitir el programa.                                          |
| 16/6/2022        | Relación cadenas de tienda-bodega, bodega-cadenas de tienda en Villa Clara.            |                                                                                                                                                                                                          |
| 23/6/2022        | El servicio extra hotelero, instalaciones turísticas y el campismo popular, opciones o | Con vistas al inicio del verano, se emiten dos programas dedicados a la actualización de servicios turísticos para                                                                                       |

|           |                                              |                                                                        |
|-----------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
|           | no para los villaclareños este verano.       | las familias villaclareñas, así como ofertas de comercio y gastronomía |
| 30/6/2022 | El comercio y la gastronomía en Villa Clara. |                                                                        |

Las estructuras dramáticas constituyen formas de organizar la información que permiten manejar los niveles de intensidad contenidos en una misma emisión. A su vez posibilitan la generación de expectativas en las audiencias de manera tal que el receptor se encuentre motivado a lo largo de cada salida al aire.

La capacidad de crear intereses necesarios para atrapar a los televidentes hasta el cierre del programa, depende en buena medida de los adelantos y titulares, herramientas indispensables en cada emisión con un texto breve, claro y preciso que recoja una síntesis de lo que posteriormente se ampliará.

Díaz Sotolongo (2019) refiere que todo programa informativo exige de herramientas motivadoras de atención para mantener la expectativa hasta el final de la emisión, aunque ello precisa de profesionalidad y dominio de las técnicas existentes para una realización exitosa.

En el caso de *La Hora de Todos*, mediante la observación no participante esta investigación pudo comprobar que, durante los meses de mayo y junio de 2022, no se realiza un guion previo a cada salida al aire. Se supone que, después de la reunión de preparación que antecede la emisión de la revista, deba elaborarse un guion que recoja qué tiempo dedicar a cada tema o subtema y cómo tratarlo.

Suárez Sian (2007) y Rincón (2019) fundamentan el empleo de estrategias de la dramaturgia en los espacios televisivos. La existencia del arte dramático se vale de tres tipos de estructuras fundamentales: la clásica o aristotélica, basada en el estudio de la comedia y tragedia, con tres partes básicas (inicio, desarrollo y final).

García Portal (Comunicación personal, 8 de octubre de 2023) y Moreno García<sup>4</sup> (Comunicación personal, 5 de septiembre de 2023) comentan que la mayor parte del tiempo el guion en el espacio *La Hora de Todos* es confeccionado luego de que la revista salga al aire y que, usualmente, se rigen por una escaleta, pero no un guion establecido. Sin embargo, en el proceso de construcción de la revista, funciona, empíricamente, la colocación de materiales periodísticos partiendo de los principios dramáticos.

<sup>4</sup> Hasta el año 2023 la periodista Gricelys Moreno se desempeñó como periodista y guionista fundadora del programa *La Hora de Todos*

De manera general el programa se organiza a partir de una exposición, en un primer momento la periodista introduce la temática principal y presenta a los invitados, luego, mediante el planteamiento del conflicto el conductor principal da la palabra a los funcionarios involucrados. En un segundo momento los entrevistados dan las explicaciones pertinentes y la presentadora muestra las opiniones de la población respecto al tema, mediante vox populli, entrevistas, lecturas de mensajes o llamadas. Una vez expuestas ambas partes se produce el debate clave entre invitados y conductor, este último como voz de la audiencia. Los funcionarios ofrecen posibles soluciones a las principales inquietudes del público, pero en ocasiones no tienen todas las respuestas en ese momento o el tiempo de la revista no es suficiente, por lo que resulta pertinente retomar el tema en otro programa.

Amén de que la guionista declara que se basa en la estructura clásica para organizar la revista y que las emisiones responden a patrones de dicha estructura, se constató, mediante el análisis de contenido cualitativo aplicado a las siete emisiones correspondientes a los meses de mayo y junio de 2022, que en la construcción de la revista informativa se aprecia una fusión de la estructura aristotélica (exposición, nudo, acción creciente, clímax y desenlace) y la estructura de progresión acumulativa.

Ciertamente el espacio presenta características de una estructura clásica, pero en su totalidad va acumulando información y sigue un esquema de preguntas y respuestas. No se establece un desenlace clásico, sino que se elaboran reflexiones a partir de la temática central presentada y los subtemas que de esta se desprenden.

Con las nuevas tecnologías y las nuevas formas de comunicación trasmediática las necesidades informativas de los públicos aumentan y varían constantemente, por tanto, se hace frecuente la demanda de géneros combinados que logren captar el interés de las audiencias. Para Cebrián Herreros (1992) los géneros constituyen la fusión de varios procesos, de reglas flexibles, productoras de textos acorde a estructuras convencionales, previamente establecidas, reconocidas y desarrolladas de forma reiterada por varios autores.

En el caso de *La Hora de Todos*, esta investigación comprobó, mediante el análisis de contenido cualitativo, que los géneros usados durante los meses de mayo y junio de 2022 fueron la entrevista y el vox populli. En las siete emisiones estudiadas se contabilizan nueve vox populli, tres entrevistas y una información. Las entrevistas se usaron como vía de obtención de información, mientras que los vox populli se presentaron como sondeo de opinión entre la población respecto a temas pactados de antemano.

El colectivo del programa prioriza el vox populli, al considerarlo como el género que le da más posibilidades a las personas para emitir directamente su criterio, expresar la situación que tienen sin intermediarios, aunque existe un proceso de edición que filtra y selecciona las opiniones obtenidas en la calle.

“Rara vez se hace algún reportaje porque a veces te encuentras en una historia de una persona varias situaciones y no todas giran en torno al tema que se va a tratar (G. Moreno, Comunicación personal, 5 de septiembre de 2022). La producción coloca los trabajos periodísticos de manera tal que les permita aumentar o disminuir la tensión, es decir, emplean los diferentes géneros para equilibrar la emisión. Dichos géneros posibilitan conocer las opiniones e inquietudes principales de la sociedad respecto a un tema.

En la construcción dramática de una revista informativa para televisión resulta vital tener en cuenta el factor recursos audiovisuales. Los diferentes movimientos de cámara, la musicalización y el empleo de infografías otorgan dinamismo a la emisión. En *La Hora de Todos* se emplean varios de los recursos ante mencionados, pero no se aprovechan al máximo.

Relacionado con este tema investigaciones como Pereira García (2015) refieren la sistematicidad de vincular la estructura clásica con elementos de una estructura acumulativa en revistas informativas, en este caso particular en la Revista Impacto de Perlavisión en Cienfuegos. La revisión bibliográfica y la consulta a tesis de licenciatura como Fernández Herrera (2020), García Martínez (2016), Hernández Pérez (2021), Ramos Díaz (2022) conllevan a los investigadores a realizar una propuesta (figura 1) de fundamentación de estructura dramática a emplear en revistas informativas que se sintetiza en el siguiente esquema.

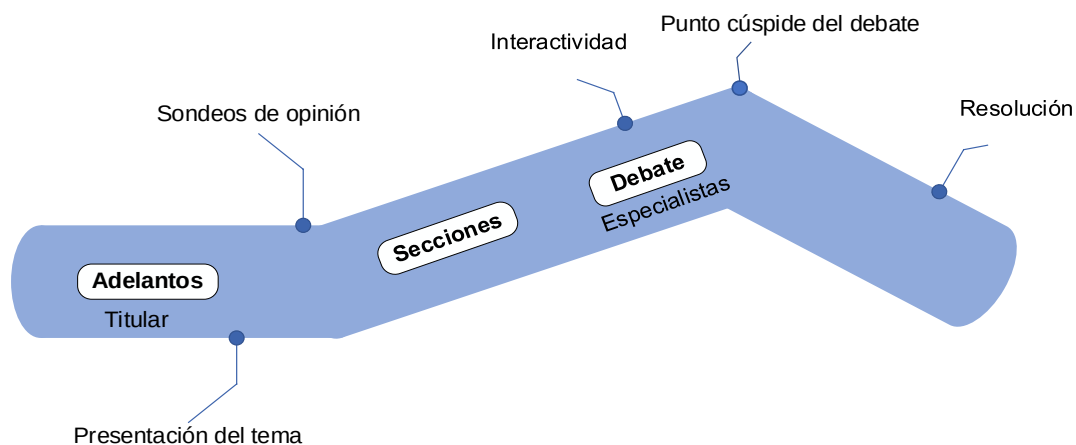


Figura 1: Propuesta de estructura dramática para las revistas informativas en televisión.

Los adelantos funcionan como gancho introductorio que favorecerá el interés de la audiencia. A partir de ahí se comienza la presentación del tema por parte de conductor-periodistas y panelistas e invitados. Se propone que el punto de giro se realice con el sondeo de opinión que confiere voz y protagonismo a la población, puede hacerse desde géneros tales como vox populi o reportajes,

pero se considera esencial que se priorice la intencionalidad de incluir a los afectados desde su perspectiva. Esto dará inicio al desarrollo o complejización del conflicto presentado, el uso de preguntas-respuestas, uso de secciones, incluir las opiniones que entran por redes sociales, vía teléfono o diferentes formas habilitadas para la interactividad en vivo resulta esencial. Se deben ir dosificando las preguntas en grado de complejidad y profundidad, una vez llegado al punto clímax del debate se propone resolución mediante cierres conclusivos que guíen hacia posibles soluciones, consecuencias, perspectivas futuras o inviten la sintonía de espacios de seguimiento a la temática del programa.

Resulta esencial construir una imagen que funcione como elemento integrador de texto, esto ligado al desempeño de los conductores, la manera de exponer los hechos, la gestualidad, entonación y el énfasis aseguran una proyección escénica veraz y contribuye al éxito de la transmisión. Durante los meses de mayo y junio de 2022, se pudo comprobar mediante el análisis de contenido cualitativo que en *La Hora de Todos* la imagen resulta una de las principales deficiencias. La revista se encuentra ante una escenografía decadente, desgastada, fuera de tono con el ritmo y objetivo del programa.

El equipo de realización reconoce el abuso de imágenes de archivo. En las emisiones analizadas la imagen aporta poco, deja de ser apoyo porque no introduce información novedosa. Además, en muchas ocasiones esa imagen se toma de archivos antiguos y suele reiterarse en más de una ocasión. Las entrevistas refieren que el equipo no siempre sale a la búsqueda de imágenes y que el facilismo y el cansancio determina que se quede en las opiniones de las personas y no en la filmación de las instituciones, empresas, organismos a los que hace referencia el programa.

No obstante, en la actualidad la visualidad resulta fundamental en el éxito y aceptación de un programa televisivo. La dramaturgia audiovisual requiere de un uso intencionado de la imagen, planos y sus montajes con un fin y objetivo determinado y pensado en llamar la atención con lo que este recurso indispensable puede lograr en las audiencias. Subvalorarlo influye negativamente en la factura final de un espacio en televisión.

### **Expectativas en *La Hora de Todos*, su generación ¿consciente?**

Todo material audiovisual aspira a lograr una comunicación eficaz con su público meta, para ello corresponde emplear determinados recursos que permitan captar la atención del espectador la mayor cantidad de tiempo posible. El empleo de diferentes estructuras dramáticas, la jerarquización de contenidos y los recursos audiovisuales posibilitan la generación de expectativas en la audiencia. Los conductores, la retroalimentación con el público, el uso de adelantos y la correcta selección de estructura dramática constituyen elementos a tener en cuenta para que el mensaje llegue correctamente al receptor.

En *La Hora de Todos* funciona la generación de expectativas debido a la fuerte retroalimentación que existe con la audiencia y a la preparación de su conductor Abel Falcón. Esta investigación pudo verificar, a través del análisis de contenido cualitativo, la observación no participante y la aplicación de entrevistas semiestructuradas al equipo de realización, que los elementos antes mencionados constituyen la base y sustento de la revista informativa.

La retroalimentación con la audiencia se encuentra presente desde el momento en que se proponen las temáticas a tratar. Se tiene en cuenta desde la agenda pública, las llamadas que realiza la población a Telecubanacán, los mensajes de texto o WhatsApp que llegan a Abel Falcón, los correos y las reacciones en redes sociales hasta las personas que se acercan en la calle al periodista comentándole sus intereses y preocupaciones. En el estudio, mientras se transmite el espacio, la presentadora y el conductor dan voz a la población, ya sea mediante la lectura de mensajes, llamadas.

Ciertamente *La Hora de Todos* no funciona sin Abel Falcón, la entonación, el lenguaje que utiliza y su gestualidad son elementos que se apropian de cada emisión. Falcón estimula el debate y la polémica, aporta dinamismo a las salidas al aire. Trata de elevar la curva dramática en todo momento, genera constantemente interés en los espectadores, así se puede apreciar en las siguientes interrogantes:

*1. Una aclaración, al César lo que es del César, yo no dije nada, lo dijeron ellos, sí porque después le echan la culpa a la prensa de todo lo que está pasando (...) Explicarle una y otra vez a la gente todas estas cosas. Incluso la información gráfica es muy importante, tal vez haya que hacer plegables y explicar las reglas del juego porque a mí me preocupa algo y usted me puede ayudar ahora, Yorbanis González, jefe de la casa comercial del gas.*

*Qué es lo que me preocupa, que nosotros como emisora de radio y Telecubanacán no podemos ser una cartelera del gas licuado todos los días, desde el día antes los clientes tienen que saber a quién le corresponde comprar al día siguiente y eso sí le toca a punto de venta de gas porque si le tocara a un teléfono colapsaría, ¿qué piensa usted?*

Además de la conducción los adelantos actúan como generadores de expectativas por excelencia. Por lo general anteceden a los materiales de baja intensidad y ubican la atención del receptor en dichos materiales. En el caso de *La Hora de Todos* solo se utilizan adelantos luego de la presentación como introducción al tema, ejemplo:

*1. Estaremos conversando acerca de los servicios de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba en el territorio villaclareño. También tendremos una actualización acerca de los trabajos que acomete la empresa de recursos hidráulicos en nuestro territorio, reparaciones de las que usted ha estado al tanto a través de nuestros medios informativos y también de esta Hora de Todos. (P2)*

2. *Estaremos conversando del servicio extra hotelero, instalaciones turísticas y el campismo popular, opciones o no para los villaclareños este verano. (P6)*
3. *Estaremos conversando acerca del comercio y la gastronomía en la provincia de Villa Clara. (P7)*

Las temáticas a tratar se promocionan por los medios de comunicación y sus perfiles en redes sociales, dígame periódico Vanguardia, la CMHW, Telecubanacán y los diferentes perfiles personales del equipo de realización y periodistas. A su vez, la retroalimentación con el público durante la transmisión y el desempeño del conductor constituyen elementos claves en el aumento de los niveles de expectativa en cada emisión.

### **Conclusiones**

Actualmente en Cuba, el empleo de elementos dramáticos en la construcción de programas informativos se convierte en un asunto polémico. La dramaturgia constituye un instrumento necesario para la concepción de productos comunicativos, en ocasiones se dejan de lado sus principios y subsiste en un escenario meramente teórico. El estudio de la dramaturgia informativa permite localizar fallas y carencias, corregirlas y obtener un correcto avance del producto televisivo.

Las revistas informativas ocupan un espacio de preferencia en la programación audiovisual, adquieren horarios de gran audiencia. Su amplitud temporal requiere un equipo de realización creativo y original. La revista informativa *La Hora de Todos*, de Telecubanacán, resulta un escenario apropiado para analizar el comportamiento de los elementos dramáticos dado que no ha sido estudiada en este sentido, aun cuando constituye uno de los programas con mayor interés social y de mayor audiencia en la provincia de Villa Clara (Borges Pérez, 2021).

Los mensajes audiovisuales aumentan su eficacia a la hora de comunicarle al receptor una determinada idea, siempre que en la elaboración del mismo se tengan en cuenta los recursos dramáticos. De esta manera, la construcción dramática se define como un proceso de diseño y producción de acontecimientos noticiables, a partir de los criterios con los que se estructura y organiza un relato periodístico real, en acciones y conflictos dramáticos entre sujetos narrativos.

En el caso de las televisoras locales, y específicamente en la programación villaclareña, los autores proponen una serie de cambios en las revistas informativas que pueden contribuir a una mayor efectividad en los programas informativos y tienen en cuenta tanto el contenido como la estructura.

Realizar una selección temática acorde a la opinión pública que incluya varias vías de retroalimentación y no recaiga solo en el prestigio del conductor o periodista. Centrarlo fundamentalmente en una figura, aunque aporta credibilidad, limita al programa informativo ante cambios de personal que puedan ocurrir. Resulta más recomendable emplear opciones de interactividad más accesibles para los usuarios como encuestas en redes sociales, diseñar perfiles que promuevan el intercambio y sirvan de sondeo a la opinión pública.

Favorecer la generación de expectativas desde una estructura que fusione estructura aristotélica y progresión acumulativa: se propone que esta posible estructura dramática tenga en cuenta: adelantos, presentación del tema, sondeo de opinión a través de géneros periodísticos, exposición del tema que incluya el debate con fuentes oficiales o especialistas y empleo de vías de retroalimentación interactivas, uso de secciones específicas, puntos clímax del debate y resolución

Lograr una interconectividad entre las parrillas de programación, sus programas y contenidos con las redes sociales de manera que sirvan de adelantos y generación de expectativas en las audiencias. Estos adelantos deben centrarse no solo en el tema sino emplear las herramientas propias del lenguaje digital de manera que sea capaz de captar la atención de las audiencias.

Insertar variedad de géneros periodísticos de manera que contribuyan a dinámicas ágiles que refuercen el mensaje, así como a una ubicación en orden estratégico que permita manejar la curva de interés.

Evitar el convencionalismo en la imagen y emplear dinámicas más favorables a la visualidad. Mayor certeza y precisión en planos e imágenes que faciliten la comprensión del tema, su credibilidad y veracidad.

Aplicar la dramaturgia para narrar las informaciones influye en la comprensión y atención, así como en la retención del televidente de los mensajes que se les pretende comunicar. El empleo de los recursos dramáticos permite de una forma atractiva exponer los conflictos de los personajes. Los resultados obtenidos evidencian la necesidad de emplear de manera consciente la dramaturgia en las revistas informativas para ganar en atractivo, organización y calidad en un programa que busca mover y responder a las necesidades de la opinión pública.

### Referencias Bibliográficas

- Antezana, C. M. (2017). Las características de los procesos de producción audiovisual en la ciudad de Cochabamba. *Punto Cero*, 22 (35), 23-37. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1815-02762017000200003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1815-02762017000200003&script=sci_arttext)
- Barría, M. (2025). Dramaturgia como dispositivo sensorial I: el encantamiento. *Artexégesis: Revista de prácticas artísticas e investigación*, (2), 4-21.
- Bedoya, J. O. C. (2022). Dramaturgia del cuerpo: De la experimentación a la creación. *Revista Académica Estesis*, (12), 8-27.
- Borges Pérez, L. (2021). *La Hora de Todos y su público. Un estudio de recepción al programa de Telecubanacán*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas]. Repositorio Institucional de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas (UCLV). <https://dspace.uclv.edu.cu/items/6e782763-eea2-4251-bc43-0dea0a14c8ea>
- Cebrián Herreros, M. (1992) *Géneros informativos audiovisuales: radio, televisión, periodismo gráfico, cine, video*. Ciencia 3.

- Cedeño, K. C. L., & Orellana, S. P. C. (2024). Un análisis a la comunicación transmedia en noticieros televisivos durante la pandemia de la Covid-19. *Revista Conrado*, 20(98), 275-284.
- de Lucena, D. M. D. (2022). Por uma dramaturgia cabralina. *Caderno Intersaberes*, 11(33), 243-259.
- Díaz Sotolongo, F. (2019, 12 de noviembre). Revista Informativa. Los titulares y avances informativos. Radio Cubana. <https://www.radiocubana.icrt.cu/articulos-especializados-sobre-la-radio/11-realizacion-radial/26779-revista-informativa-los-titulares-y-avances-informativos>.
- Fernández Herrera, V. (2020). *Propuesta de reestructuración de la producción del discurso periodístico del canal provincial Telecubanacán para contribuir a la satisfacción de las necesidades informativas del público villaclareño* [Tesis de Licenciatura, Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas]. Repositorio Institucional de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas (UCLV). <https://dspace.uclv.edu.cu/items/e6bbb091-3c9b-461f-99db-f1386728580f>.
- Fernández, G. (2007). *Dramaturgia. Método para escribir o analizar un guión dramatizado*. Pablo de La Torriente.
- Flores Corbelle, R. (2005). *Dramaturgia y guión para radio y televisión*. Pablo de La Torriente.
- Flores Santana, N. (2012) *Notisur y su público. Estudio sobre el proceso de producción informativa con un acercamiento a los televidentes*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas]. Repositorio Institucional de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas (UCLV). <https://dspace.uclv.edu.cu/items/93975d00-4c47-42c3-bf16-d6062cb792e5>
- García Martínez, A. A. (2016). *Dramaturgia informativa desde la realidad cultural*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas]. Repositorio Institucional de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas (UCLV). <https://dspace.uclv.edu.cu/items/837316c4-f1c9-4ebc-b39d-0e4614778b9b>
- Hernández Pérez, F. (2021) *La dramaturgia informativa en el noticiero estelar de Perlavisión*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas]. Repositorio Institucional de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas (UCLV). <https://dspace.uclv.edu.cu/items/376fa44f-6a03-41c0-9a16-4bc4e6ed4588>
- Morales, F. (2011) Diseño de un modelo de construcción informativa audiovisual eficiente: una propuesta para la generación de efectos de sentido. *Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação*, 1 (14), 1-19.
- Pereira García, Y. (2015). *Dramaturgia informativa en los caminos de Impacto*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas]. Repositorio Institucional de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas (UCLV). <https://dspace.uclv.edu.cu/items/c743f135-8772-4a4b-958d-ab3fa82d05ce>
- Ramos Díaz, E. (2022). *Principios dramáticos en La hora de Todos. Un estudio sobre la construcción dramática de la revista informativa de Telecubanacán*. [Tesis de licenciatura inédita]. Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas

Rincón, O. (2019). Narrativas del entretenimiento expandido. *Chasqui: Revista Latinoamericana de Comunicación*, (141), 149-160. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7320761.pdf>

Suárez Sian, M. D. (2007). *Dramaturgia audiovisual. Guión y estructuras de informativos en radio y televisión*. Comunicación Social Ediciones y Publicaciones