

- Organización Internacional de Normalización. (2011). *Papel y Cartón- Determinación de thickness, densidad y volumen específico* (ISO 534).
- Organización Internacional de Normalización. (2019). *Papel y Cartón- Determinación del gramaje* (ISO 536).
- Organización Internacional de Normalización. (2008). *Papel y Cartón- Determinación de las propiedades de tracción. Parte 2: Método con gradiente de alargamiento constante* (ISO 1924-2).
- Organización Internacional de Normalización. (2017). *Papel y Cartón- Determinación del contenido de humedad de un lote. Método de secado en estufa* (ISO 287).
- Organización Internacional de Normalización. (2009). *Papel y Cartón- Medición del brillo especular. Parte 1: Brillo a 75 grados con un haz convergente, método TAPPI* (ISO 8254-1).
- Tapia, M. (2020). Beneficios del papel reciclado en la sostenibilidad ambiental. *Revista de Recursos Naturales*, 10(2), 112-130.

## 22.

### **PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE DE LA ASIGNATURA PROYECTO DE ORGANIZACIÓN DE OBRA STRENGTHENING THE TEACHING-LEARNING PROCESS OF THE SUBJECT WORK ORGANIZATION PROJECT**

Dr. C. Manuel Pedroso Martinez

Universidad de Matanzas, Cuba

<https://orcid.org/0000-0001-9767-9379>  
, [manuelpedrosomartinez88@gmail.com](mailto:manuelpedrosomartinez88@gmail.com)

Est. Nayelis Sánchez Gutiérrez.

Universidad de Matanzas, Cuba.

<https://orcid.org/0000-0002-6828-675X>.  
[nayelissanchezgutierrez@gmail.com](mailto:nayelissanchezgutierrez@gmail.com)

M Sc. Odalys Cabrera de Armas.

Universidad de Matanzas, Cuba.

<https://orcid.org/0000-0001-9767-9379>

## RESUMEN

En la presente investigación, los autores establecen las bases para desarrollar un folleto que permitió lograr el perfeccionamiento del proceso de enseñanza-aprendizaje de la asignatura Proyecto de Organización de Obra, impartida en el cuarto año de la carrera de Ingeniería Civil en la Universidad de Matanzas. A partir de una aplicación rigurosa de métodos teórico y empírico. Los autores elaboraron los fundamentos teóricos que respaldan el objeto de su estudio. Asimismo, estructuró y procesó estadísticamente un diagnóstico que reveló el estado actual del problema de investigación: ¿Cómo fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje de la asignatura Proyecto de Organización de Obra del cuarto año de la carrera de Ingeniería Civil en la Universidad de Matanzas?. Como resultado principal se elaboró un folleto para el fortalecimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje de la asignatura Proyecto de Organización de Obra del cuarto año de la carrera de Ingeniería Civil en la Universidad de Matanzas.

**Palabras clave:** Diagnóstico; enseñanza-aprendizaje; folleto; proyecto de Organización de Obra.

## Abstract

In the present research, the author establishes the bases to develop a work that seeks to improve the teaching-learning process of the subject Work Organization Project, taught in the fourth year of the Civil Engineering degree at the University of Matanzas. Based on a rigorous application of theoretical and empirical methods, the author developed the theoretical foundations that support the object of her study. Likewise, he structured, implemented and tabulated a diagnosis that revealed the current state of the research problem. As the main result of his thesis, a brochure was created that brings together all the bibliographies and reports related to the subject Work Organization Project of the Civil Engineering degree.

**Keywords:** Diagnosis; teaching-learning; brochure; Work Organization Project.

## INTRODUCCIÓN

Desde que el ser humano surgió en la Tierra, su supervivencia ha estado estrechamente ligada a su capacidad para transmitir y absorber el conocimiento acumulado por generaciones anteriores. La educación, en este contexto, se erige como un pilar

fundamental en la formación de las personas, dotándolas de las herramientas esenciales para desenvolverse en la vida diaria. Este proceso de aprendizaje inicia en la infancia, en instituciones como escuelas o colegios, donde educadores con experiencia transmiten valores éticos, culturales e identitarios, preparando a las nuevas generaciones para ser ciudadanos responsables y contribuir al bienestar común.

Para alcanzar este propósito, se integran dos procesos esenciales: la enseñanza y el aprendizaje. Ambos trabajan de forma conjunta para impulsar, guiar e intervenir en la adquisición del conocimiento. Aunque la enseñanza se relaciona estrechamente con el aprendizaje, es importante destacar que la acción del docente no genera automáticamente el aprendizaje. Este dependerá del tipo de actividad en la que participen tanto docentes como alumnos, y de las interacciones que se produzcan durante las tareas formativas dentro del contexto institucional.

Para que la formación se ajuste a las necesidades sociales, es fundamental integrar este objetivo en el diseño, ejecución, desarrollo y evaluación de cualquier modelo educativo. Esto implica considerar el carácter científico de la Pedagogía y su componente fundamental, la Didáctica, que se materializa a través del valioso proceso de enseñanza-aprendizaje.

Es fundamental entender que el proceso de enseñanza-aprendizaje se basa en una interacción constante y un intercambio dinámico de conocimientos entre maestros y estudiantes. Se trata de un sistema de comunicación intencional que se desarrolla dentro de un marco institucional, donde se utilizan estrategias pedagógicas con el objetivo específico de estimular y provocar el aprendizaje.

Es importante destacar que la Carrera de Ingeniería Civil se ha regido por varios planes de estudios. En el curso escolar 2006-2007 se implementó el Plan de Estudios D, el cual, según Pedroso (2018) "... se caracterizó por un incremento de la flexibilidad en el currículo de estudios a partir del currículo optativo/electivo y una adecuación a las necesidades de los territorios a través del currículo propio de cada CES".

El plan se mantuvo vigente hasta el año 2018, cuando se introdujo al programa de enseñanza-aprendizaje de la universidad de Matanzas, el Plan de Estudios E, el cual presenta la siguiente exigencia:

"... una de las principales exigencias del modelo del profesional en la carrera de Ingeniería Civil, el desarrollo político, ideológico y profesional del estudiante, logrando un papel protagónico en todas las actividades, para que lleguen a ser capaces de marchar al ritmo de nuestros tiempos y prestar atención al desarrollo de valores, actitudes y en especial las referentes al trabajo y a la laboriosidad con independencia, responsabilidad, flexibilidad y carácter autocrítico con un alto compromiso social" (MES, 2018).

Es fundamental que el fortalecimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje se centre en formar profesionales cultos, capaces de aprovechar los espacios laborales y escenarios reales para adquirir nuevos conocimientos y dominar las tecnologías. Esto es esencial para que puedan comprender los rápidos cambios impulsados por el progreso científico y las nuevas formas de actividad económica y social.

La asignatura Proyecto de Organización de Obra tiene dentro de sus objetivos formar ingenieros capaces de gestionar eficazmente las obras de construcción. Para lograr este objetivo, es fundamental fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje mediante la elaboración de materiales docentes innovadores. Se divide en dos fases complementarias: una teórico-práctica que explora los aspectos técnicos esenciales y una fase práctica que permite aplicar los conocimientos en escenarios reales.

El objetivo principal es que los estudiantes adquieran las habilidades necesarias para minimizar riesgos, cumplir con los objetivos de tiempo, costo y calidad, y optimizar el uso de recursos materiales y humanos durante la ejecución de proyectos de obra. La creación de programas, folletos y otros recursos didácticos de alta calidad es crucial para alcanzar este objetivo y garantizar que los estudiantes reciban una formación completa y actualizada.

Los autores de la investigación, luego de un profundo análisis de la situación, incluyendo entrevistas con la profesora de la asignatura Proyecto de Organización de Obra y otros profesores de la facultad y el sector empresarial y tras evaluar los resultados de la etapa previa a la investigación, se concluyó que existen problemas significativos en el proceso de enseñanza-aprendizaje, estas son:

1. La dispersión de la bibliografía disponible genera una baja motivación en los estudiantes para consultar material adicional, lo que representa un impedimento para el desarrollo de un proceso de enseñanza-aprendizaje más completo.
2. La bibliografía existente se limita a formato digital, careciendo de elementos didácticos que faciliten la comprensión y asimilación de los conocimientos.
3. La falta de recursos tecnológicos adecuados, como software especializado, limita la capacidad del profesorado para demostrar a los estudiantes el uso de herramientas relevantes para la vida profesional.
4. La inexistencia de un libro de texto dedicado a la asignatura, que presente los contenidos de la organización de obra con un orden lógico y coherente, crea una dificultad adicional para la comprensión y el aprendizajes.

El diagnóstico realizado reveló dificultades y limitaciones que imposibilitaban el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje de la asignatura Proyecto de Organización de Obras y en su planificación, que se evidencia la necesidad de elaborar un folleto que permita la transformación del estado actual de las limitaciones encontradas.

## **METODOLOGÍA**

El diseño metodológico de una investigación es crucial, ya que define la población, la muestra y los métodos a utilizar. Es necesario seleccionar las estrategias adecuadas para garantizar la efectividad y la rigurosidad del estudio. El diagnóstico inicial identificó deficiencias en la enseñanza de la asignatura Proyecto de Organización de Obra, centrando la investigación en el desarrollo de habilidades de los estudiantes en este campo crucial para su formación profesional.

La población de estudio consta de 47 participantes, divididos en dos grupos: 38 estudiantes de cuarto año de Ingeniería Civil y la profesora, representando el 80. 8% de la población total, y 8 ingenieros civiles egresados, representando el 19. 2%, todos pertenecientes a la Universidad de Matanzas. La muestra se seleccionó mediante muestreo no probabilístico, específicamente muestreo intencional, con el objetivo de obtener información detallada de especialistas y estudiantes con experiencia en Proyecto de Organización de Obra.

**Tabla 1.** *Tabulación de los datos de la población.*

---

| Grupo                                       | Cantidad de personas | Cargo ocupacional                           | Curso escolar          | Porcentaje de población |
|---|----------------------|---|------------------------|-------------------------|
| Primer grupo<br>(estudiantes de cuarto año) | 38                   | 38 estudiantes                              | 2023-2024              | 80.8%                   |
| Segundo grupo<br>(especialistas)            | 9                    | 1 profesora de la asignatura<br>8 egresados | 2021-2022<br>2022-2023 | 19.2%                   |
| Total                                       | 47                   | -   | -                      | 100%                    |

**Fuente:** Elaborado por los autores, 2024.

Los instrumentos de investigación se desarrollaron considerando las dimensiones cognitiva, instructiva y educativa. La dimensión cognitiva se centra en la integración de habilidades y conocimientos para el futuro profesional, mientras que la instructiva busca conectar el contenido académico con la vida diaria de los estudiantes. Por último, la dimensión educativa se enfoca en la formación de habilidades para resolver problemas y promover un aprendizaje activo en su entorno.

Dentro de la investigación fueron identificadas varias debilidades: la falta de conexión práctica entre proyecto estructural y proyecto de organización de obra: La integración práctica entre las asignaturas presenta una deficiencia significativa. Se observa una falta de práctica y conocimiento por parte de los estudiantes en la aplicación efectiva de los resultados del proyecto estructural al proyecto de organización de obra, se identifica falta de integración de herramientas digitales en la enseñanza.

Es fundamental asegurar la validez y confiabilidad de los resultados en una investigación, y la selección de una muestra representativa es clave en este proceso. Los métodos de muestreo probabilístico y no probabilístico presentan características y ventajas distintas. En este caso, se optó por el muestreo no probabilístico, específicamente el muestreo intencional, para obtener información específica de especialistas y estudiantes con experiencia en Proyecto de Organización de Obra.

En resumen, el diseño metodológico, la caracterización de la población y muestra, y los resultados del diagnóstico son elementos fundamentales en una investigación. Se requiere un enfoque riguroso y efectivo para garantizar la validez y confiabilidad de los

hallazgos, especialmente en un estudio centrado en la identificación de áreas débiles en la formación de futuros profesionales de la construcción.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En el ámbito de la organización del trabajo, el enfoque de desarrollo humano integral permite generar entornos propicios para la creación cultural profesional, donde los trabajadores son sujetos transformadores de su contexto. Es necesario abordar aspectos como la gestión institucional de calidad, políticas y estrategias que fomenten el crecimiento individual y colectivo.

Por otra parte Pérez (2021) refiere que, “una sociedad próspera es aquella que satisface de manera integral las necesidades materiales y espirituales de sus ciudadanos, fomentando el desarrollo de sus capacidades, iniciativa y creatividad”.

Esto implica transformar la estructura económica hacia mayores niveles de competitividad, sostenibilidad y justicia social.

Los educadores cubanos desempeñan un papel fundamental en la construcción del socialismo, enfrentando retos éticos cruciales. Su labor trasciende la mera transmisión de conocimientos, abarcando la búsqueda de la verdad a través del proceso de enseñanza-aprendizaje. Deben adaptar sus métodos con flexibilidad, ajustando la educación a los cambios y demandas de la sociedad, así como a las diversas aptitudes, intereses, expectativas y personalidades de los estudiantes.

Según García (2020), “La educación del siglo XXI debe transformarse para formar estudiantes capaces de aprender a lo largo de la vida, desarrollar relaciones saludables y participar activamente en la sociedad”.

Según el análisis realizado por los autores, en la época actual, cuando el acceso al conocimiento científico y a las tecnologías se convierte en la llave para la transformación productiva y el logro de elevados niveles de productividad y competitividad internacional, se renueva el encargo social a la educación: se deben formar hombres y mujeres que dominen los frutos de la civilización científico-tecnológica y sean al mismo tiempo creadores e innovadores de un desarrollo de habilidades que le permite un exitoso desempeño en su profesión.

El proceso de enseñanza-aprendizaje como parte de la realidad objetiva es un proceso que se desarrolla dialécticamente, en él se manifiestan las contradicciones que existen

entre los nuevos conocimientos y las habilidades que adquiere el estudiante y las que ya posee, entre el contenido de los programas de estudio y las posibilidades reales que poseen los estudiantes para su asimilación, entre los conocimientos teóricos y prácticos, entre las explicaciones del profesor y su comprensión por los estudiantes (Pedroso, 2019b).

El sector de la construcción es fundamental para el desarrollo económico y cultural del país. La Universidad de Matanzas ha proporcionado su cuerpo docente desde 2006 para formar futuros ingenieros civiles. En 2018 se implementó un nuevo Plan de Estudio E para la carrera de Ingeniería Civil en la Universidad de Matanzas, con una Disciplina Principal Integradora para desarrollar habilidades y modos de actuación profesional en los futuros Ingenieros Civiles.

La asignatura de Proyecto de Organización de Obra en este plan de estudios busca formar ingenieros capaces de minimizar riesgos y alcanzar los objetivos del proyecto en tiempo, costo y calidad. Se identificaron dificultades en su desarrollo efectivo, como la falta de bibliografía impresa y la poca vinculación con la práctica. Las oportunidades que brinda la asignatura van desde la planificación y organización de obras hasta el liderazgo de proyectos exitosos en la industria de la construcción.

El proceso de enseñanza-aprendizaje en la carrera de Ingeniería Civil es fundamental para el desarrollo integral de los estudiantes. La interacción entre docentes y alumnos, junto con el uso de medios didácticos adecuados, influye directamente en la accesibilidad y comprensión del conocimiento. El aprendizaje significativo, que relaciona los nuevos conocimientos con los previos, es esencial para una mejor retención y aplicación de los conceptos. Además, considerar los estadios de desarrollo cognitivo de los estudiantes ayuda a adaptar las estrategias de enseñanza a sus necesidades y capacidades en cada nivel educativo.

En Cuba, el proceso de enseñanza-aprendizaje en Ingeniería Civil ha evolucionado a lo largo del tiempo para adaptarse a las demandas del desarrollo económico y social. Se busca formar profesionales competentes capaces de enfrentar los desafíos de la práctica ingenieril, integrando conocimientos de diversas áreas y fomentando la creatividad y la innovación. La interdisciplinariedad es clave en la formación de profesionales integrales, capaces de abordar problemas desde múltiples perspectivas.

---

El proceso de enseñanza-aprendizaje en la carrera de Ingeniería Civil en Cuba se centra en el desarrollo de competencias profesionales, la participación activa de los estudiantes, el uso de estrategias didácticas interactivas, la vinculación con el sector productivo, la preparación de tutores y la modelación de la dinámica interdisciplinar. Todo ello con el objetivo de formar profesionales capacitados para enfrentar los retos del mercado laboral actual y contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad.

Los ingenieros civiles son agentes de cambio en la sociedad, impulsando el desarrollo industrial, urbano e infraestructural. Su sólida formación técnica les permite proponer innovaciones para mejorar la calidad de vida y proteger el medio ambiente. Con su capacidad práctica y efectiva, diseñan, construyen y mantienen obras que satisfacen las necesidades de la población de forma sostenible. Además, resuelven problemas tecnológicos, garantizando la calidad y seguridad de las estructuras. Su compromiso con la excelencia y la innovación les permite aportar soluciones creativas a los desafíos de las comunidades y el país en su conjunto, contribuyendo al uso eficiente de recursos y a la protección ambiental.

La formación del ingeniero civil enfrenta desafíos y oportunidades importantes, como la necesidad de desarrollar habilidades en normas de calidad, el fomento del pensamiento crítico y la resolución de problemas, y la actualización constante en áreas como el Cálculo Diferencial e Integral. La adaptación a una sociedad compleja implica formar profesionales capaces de enfrentar desafíos emergentes con creatividad y sostenibilidad. Los docentes deben implementar estrategias de enseñanza-aprendizaje que permitan a los estudiantes adquirir estas competencias de manera metacognitiva. La graduación de ingenieros civiles ha contribuido al sector de la construcción, proporcionando fuerza laboral calificada, especialmente en obras turísticas. Empresas como: Empresa Contratista General de Obras de Varadero ARCOS, Empresa Inmobiliaria ALMEST, Empresa Constructora de Obras de Arquitectura ECOA, Empresa Constructora e Inmobiliaria ATRIUM, Empresa Nacional de Investigaciones Aplicadas ENIA, Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas EMPAI, Empresa Inmobiliaria IPF, Ministerio del Interior MININT, Fuerzas Armadas Revolucionarias FAR, se han beneficiado de la formación de estos profesionales. Es fundamental que los programas

de ingeniería civil se adapten a las necesidades actuales y futuras para garantizar una preparación sólida en este campo.

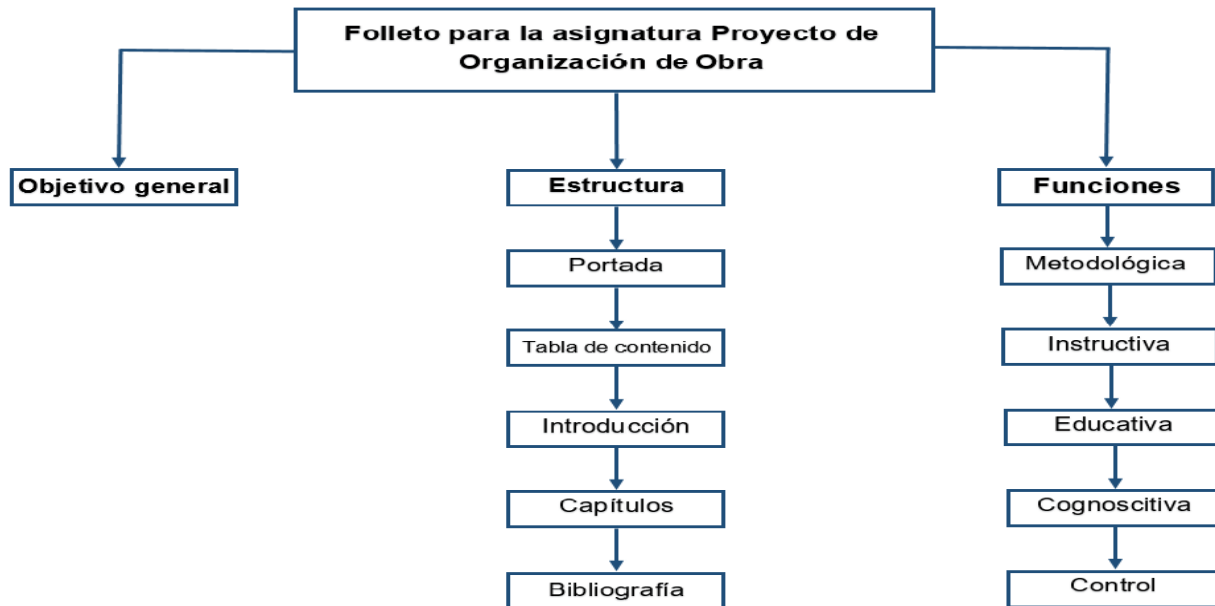
La asignatura "Proyecto de Organización de Obra" es fundamental para formar futuros profesionales en el campo de la construcción. Los componentes del proceso de enseñanza-aprendizaje incluyen conocimientos teóricos, metodologías de organización, recursos humanos y materiales, control de costos, legislación y normativa. Las metodologías de enseñanza abarcan clases magistrales, casos prácticos, simulaciones, trabajos en equipo y visitas a obras. Los recursos didácticos comprenden libros de texto, software de gestión de proyectos, recursos multimedia y plataformas de aprendizaje.

Los medios de enseñanza son fundamentales en el ámbito educativo, facilitando la comunicación efectiva entre docentes y estudiantes, promoviendo un aprendizaje más significativo y enriqueciendo la experiencia educativa a través de recursos visuales, auditivos y audiovisuales. Su correcta utilización puede generar beneficios como aumento de la motivación, mejor comprensión de los conceptos y mayor retención de la información a largo plazo.

El folleto se presenta como una herramienta útil y atractiva para complementar la enseñanza y el aprendizaje en la asignatura "Proyecto de Organización de Obra", facilitando la comprensión de conceptos clave, exploración de metodologías de organización y visualización de ejemplos prácticos. Está diseñado para que facilite a los estudiantes aplicar conocimientos y desarrollar proyectos con mayor seguridad y eficacia, presenta la siguiente estructura.

Figura 1: Estructura del folleto para la asignatura Proyecto de Organización de Obras

---



**Fuente:** Elaborado por los autores, 2024.

Como herramienta de aprendizaje introduce conceptos fundamentales de manera concisa y visual, facilitando la comprensión y memorización de la información. Permite un acceso rápido a información esencial y ayuda a construir una base sólida de conocimientos antes de abordar conceptos más complejos.

En cuanto a las metodologías de organización, el folleto incluye diagramas, ejemplos de aplicación y la comparación de diferentes enfoques, lo que permite a los estudiantes visualizar y comprender las características y aplicaciones prácticas de cada metodología. Esto fomenta el desarrollo de habilidades de análisis y creatividad al explorar diversas formas de aplicación.

El folleto aborda la gestión de recursos humanos y materiales, la planificación de la mano de obra, gestión de equipos, logística de materiales y seguridad industrial, proporcionando una visión integral del proceso. Esto ayuda a los estudiantes a comprender la interdependencia de las diferentes áreas de gestión de recursos y los prepara para enfrentar los desafíos en un entorno real de construcción.

Figura 2: Estructura de los capítulos del folleto.

---



**Fuente:** Elaborado por los autores, 2024.

En términos de control de costos, el folleto explica la elaboración de presupuestos, análisis de costos y control de desviaciones con ejemplos prácticos, ayudando a los estudiantes a comprender la importancia de la gestión financiera en la organización de obra y desarrollar habilidades de planificación financiera.

Por otro lado, también afronta normativas de seguridad, medioambientales y legales, con ejemplos de casos reales, concienciando a los estudiantes sobre la importancia del cumplimiento legal en la construcción y promoviendo prácticas seguras y responsables.

Se puede utilizar en proyectos reales o ficticios, permitiendo a los estudiantes aplicar los conceptos aprendidos de forma práctica y desarrollar habilidades de comunicación. También puede ser utilizado para productos o servicios relacionados con la organización de obra, fomentando la investigación, análisis y comprensión de las herramientas disponibles.

Puede ser utilizado como trabajo práctico para promover el aprendizaje autónomo, la investigación y el desarrollo de habilidades investigativas. También puede servir como material para una exposición oral, ayudando a estructurar la información de forma clara y concisa y facilitando la interacción con el público.

El folleto es una herramienta versátil y eficaz en el proceso de enseñanza-aprendizaje de la asignatura "Proyecto de Organización de Obra", facilitando la comprensión de conceptos, exploración de metodologías y desarrollo de habilidades prácticas para futuros profesionales en el campo de la construcción.

Este es un recurso educativo clave en el proceso de enseñanza-aprendizaje, proporcionando información clara y concisa, se presenta un diseño atractivo con gráficos, imágenes y esquemas apoya diferentes estilos de aprendizaje y estimula el interés de los alumnos. El folleto es una herramienta que facilitan la consulta rápida y el aprendizaje autónomo, complementando la labor del docente y fomentando un enfoque activo en la adquisición de conocimientos.

Al elaborar el folleto, es fundamental tener un objetivo claro para enfocar el contenido y transmitir un mensaje coherente. Se debe seleccionar cuidadosamente el contenido relevante para evitar abrumar a los lectores con información innecesaria y mantener la atención en los temas importantes como la descripción del curso, objetivos de aprendizaje y habilidades clave. El diseño del folleto debe ser atractivo y limpio, utilizando imágenes, gráficos y un estilo coherente para transmitir profesionalismo y dedicación a la presentación.

En la encuesta aplicada a especialistas y estudiantes de la carrera de Ingeniería Civil, se identificaron varias razones que dificultan el adecuado desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje en la asignatura Proyecto de Organización de Obra. Los especialistas destacaron la importancia de la asignatura en su formación profesional, aunque señalaron la necesidad de realizar más visitas a obras para mejorar la efectividad del proceso de enseñanza. Además, manifestaron dificultades para obtener toda la información y bibliografía necesaria para la asignatura, proponiendo la elaboración de un folleto que agrupe estos recursos como una mejora indispensable.

En cuanto a los estudiantes, la mayoría consideró que la asignatura contribuye a su formación como futuros profesionales, aunque tuvieron dificultades para encontrar normas y bibliografías necesarias. A pesar de mantener la motivación durante el curso, percibieron que la información bibliográfica estaba dispersa en diferentes fuentes. Ambos grupos coincidieron en la importancia de elaborar un folleto que complemente la información disponible sobre la asignatura para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El folleto presenta características como: el carácter sistémico, subordinación al contenido, la búsqueda de una significación en el aprendizaje, interrelación dialéctica con los recursos o medios con que se cuenta, carácter planificado y a la vez flexible.

---

A partir de los resultados de las encuestas, se concluyó que implementar un folleto que mejore el proceso de enseñanza-aprendizaje en la asignatura Proyecto de Organización de Obra es fundamental. Este recurso permitirá a los estudiantes adquirir conocimientos específicos y desarrollar habilidades esenciales, preparándolos para enfrentar los desafíos de su futura carrera como ingenieros civiles.

En cuanto a los resultados generales obtenidos a través del diagnóstico, se identificaron tanto fortalezas como debilidades en el proceso de enseñanza-aprendizaje de la asignatura. Entre las fortalezas, se destaca la disposición de la profesora para implementar acciones que fortalezcan el proceso educativo, así como el interés de los estudiantes por adquirir conocimientos sobre Proyectos de Organización de Obra. Sin embargo, se identificaron debilidades como la falta de bibliografía impresa disponible, la dispersión de la bibliografía digital, y la ausencia de un folleto que organice el contenido del curso de manera lógica.

La implementación de un folleto que complemente la información disponible sobre la asignatura Proyecto de Organización de Obra es esencial para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje y preparar a los futuros ingenieros civiles para enfrentar los desafíos profesionales. La combinación de las fortalezas identificadas, como el interés de los estudiantes y la disposición del profesorado, con la solución a las debilidades observadas, como la falta de recursos informativos consolidados, será clave para optimizar la calidad educativa en esta materia.

El contexto educativo actual requiere recursos didácticos para la constante actualización del conocimiento. Los folletos son herramientas versátiles que permiten sintetizar información de forma clara y concisa, además de ser accesibles y fáciles de transportar. A pesar de las dificultades económicas, su implementación mejora la eficacia del proceso educativo. Los autores destacan que la elaboración de folletos es una alternativa económica y eficiente para transmitir conocimientos actualizados. El folleto propuesto se caracteriza por su concisión, cohesión temática, propósito unificador, formato accesible y actualización constante.

El folleto propuesto busca integrar y conectar la bibliografía y los recursos relacionados con la asignatura Proyecto de Organización de Obra, ofreciendo una visión integral de la temática. Actúa como una guía práctica que orienta tanto a estudiantes como a

profesores en el proceso de enseñanza-aprendizaje, facilitando la organización del trabajo y la gestión eficiente del tiempo dedicado a la asignatura. Además, posibilita la adquisición de conocimientos esenciales, fomentando la interacción, el análisis crítico y la construcción de conocimiento. Promueve la aplicación práctica de los conocimientos en el contexto específico del Proyecto de Organización de Obra, facilitando la evaluación del nivel de conocimiento y desarrollo de habilidades necesarias para alcanzar los objetivos propuestos en la asignatura.

Los folletos son herramientas didácticas eficaces para facilitar la asimilación de información, el desarrollo de habilidades y la actualización constante de conocimientos. Su concisión, cohesión temática, propósito unificador, formato accesible y actualización constante los convierten en aliados fundamentales tanto para el profesorado como para el alumnado en el proceso de enseñanza-aprendizaje. La implementación de estos recursos en el contexto educativo actual es fundamental para garantizar una enseñanza de calidad, a pesar de las dificultades económicas que puedan surgir.

El folleto de Proyecto de Organización de Obra propone una formación crítica con fundamentos teóricos sólidos y principios científicos contemporáneos. Combina el marxismo-leninismo con el conocimiento profesional previo del estudiante. Cada capítulo fortalece los conocimientos adquiridos para desarrollar habilidades. Integra la teoría con otras asignaturas, adaptándose a las necesidades reales del estudiante y preparándolo para su futuro profesional. Su enfoque busca contribuir a una mejor comprensión del mundo y fomentar una formación político-ideológica crítica. Ayuda en la asimilación y desarrollo de habilidades a través de una estructura sólida y bien diseñada.

El proceso de enseñanza es esencial para la formación de profesionales, facilita la adquisición de conocimientos, habilidades y valores necesarios. Sin embargo, a menudo se vuelve rígido y se enfoca en la transmisión de información, descuidando la creatividad y el pensamiento crítico. Tras un diagnóstico, se identificaron deficiencias en el proceso educativo, pero la profesora mostró disposición para mejorar la calidad de la enseñanza. Se observó la falta de un folleto con la bibliografía necesaria para la asignatura Proyecto de Organización de Obra. Crear este folleto fue un avance significativo para los estudiantes de Ingeniería Civil al proporcionarles un recurso completo y ordenado para su estudio.

---

## **CONCLUSIONES**

El proceso de enseñanza-aprendizaje es esencial para la formación de profesionales, ya que facilita la adquisición de conocimientos, habilidades y valores necesarios para su desempeño en la sociedad. Sin embargo, frecuentemente este proceso se vuelve rígido y se centra en la mera transmisión de información, descuidando aspectos como la creatividad, el pensamiento crítico y la resolución de problemas.

A través del diagnóstico realizado, se identificaron ciertas regularidades: la profesora responsable del curso mostró conciencia sobre las deficiencias en el proceso educativo y su disposición a implementar acciones inmediatas para mejorar la calidad de la enseñanza. Además, se observó la falta de un folleto que compile toda la bibliografía e información relevante para la asignatura Proyecto de Organización de Obra.

La creación de este folleto permitió proporcionar a los estudiantes de Ingeniería Civil un recurso que agrupa toda la bibliografía y la información necesaria para el desarrollo de la asignatura.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Carrero, J. A. (2023). En torno al constructor: Desarrollo Humano Intergral . Compendium.

Echavarría, O., & Tamayo, Y. (2022). Una mirada al sistema educativo cubano. Editorial Académica Española.

García, P. (2020). Educación para el futuro. Planeta Año.

Pedroso, M. (2018). Caracterización de la carrera de Ingeniería Civil. Matanzas.

Pedroso, M. (2019b). La habilidad argumentar la toma de decisiones para resolver problemas en la formación del ingeniero civil. Red Iberoamericana de Pedagogía – Redipe. Matanzas. Cuba.

Maura, V. G. (2010). Las formaciones motivacionales en la orientación profesional. . Ciencia de la Educación.

Pérez, J. (2021). Desarrollo económico y bienestar social. Editorial Universitaria.

---

# ANALYSIS OF INTEGRATED MANAGEMENT IN SPORTS GOVERNANCE ORGANIZATIONS IN CUBA: CHALLENGES AND EDUCATIONAL PERSPECTIVES

Yenisey León Reyes

Universidad de Matanzas

<https://orcid.org/0000-0003-0224-2946>

[yenisey.leon@umcc.cu](mailto:yenisey.leon@umcc.cu)

Massiel Laíz Rojo Chaviano

Universidad de Matanzas

<https://orcid.org/0000-0001-7615-2893>

[massiel.rojo@umcc.cu](mailto:massiel.rojo@umcc.cu)

Yoleidy Quintana Gazmuri

Universidad de Matanzas

<https://orcid.org/0000-0002-2393-5373>

[yoleidy.quintana@umcc.cu](mailto:yoleidy.quintana@umcc.cu)

## RESUMEN

El presente artículo se centra en la gestión integrada dentro de las organizaciones de gobierno deportivo en Cuba, abordando los retos que enfrentan y las perspectivas educativas que pueden contribuir a su desarrollo. Como objetivo se define: Identificar retos y la realización de mejoras educativas para la efectividad de la gestión integrada en el contexto deportivo cubano. Se utiliza un enfoque cualitativo para recoger datos a través de entrevistas y análisis documental, con la aplicación de técnicas de análisis cualitativo para interpretar los hallazgos. Se examina el contexto histórico y social del deporte en Cuba, se analizan las estructuras organizativas existentes y se proponen estrategias educativas que fomenten una gestión más eficiente y efectiva. La gestión integrada en las organizaciones de gobierno deportivo en Cuba enfrenta significativos retos, pero también ofrece oportunidades para su desarrollo a través de la educación. Implementar

estrategias formativas que aborden estos desafíos puede resultar en una mejora sustancial en la calidad y eficiencia del sistema deportivo cubano.

**Palabras clave:** gestión integrada, organizaciones de gobierno deportivo, perspectivas educativas, retos.

### **Abstract**

This article focuses on integrated management within sports government organizations in Cuba, addressing the challenges they face and the educational perspectives that can contribute to their development. The objective is defined as: To identify challenges and the realization of educational improvements for the effectiveness of integrated management in the Cuban sports context. A qualitative approach is used to collect data through interviews and documentary analysis, with the application of qualitative analysis techniques to interpret the findings. The historical and social context of sport in Cuba is examined, existing organizational structures are analyzed and educational strategies are proposed to promote a more efficient and effective management. Integrated management in sports governance organizations in Cuba faces significant challenges, but also offers opportunities for its development through education. Implementing educational strategies that address these challenges can result in a substantial improvement in the quality and efficiency of the Cuban sports system.

**Key words:** integrated management, sports governance organizations, educational perspectives, challenges.

### **INTRODUCCIÓN**

Los constantes cambios que ocurren en el entorno ya sean nacionales, internacionales, políticos, sociales, tecnológicos, humanos, entre otros se expresan de manera bien compleja en las organizaciones. Estos continuos cambios proporcionan a la empresa adentrarse en un mundo donde la competencia y la innovación van de la mano para lograr un mayor desenvolvimiento de la misma y diferenciarse dentro de un amplio mercado (Betancourt Morffid et al., 2023; CEPAL/OEI, 2020; León-Reyes et al., 2023; Pava et al., 2019; Tovar Pinzón, 2021), lo que ha derivado en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que les permitan configurar su sistema de gestión (González Solán, 2012; Medina León et al., 2012) y con ello buscan una mejora continua al respecto, como parte de su respuesta a una economía globalizada (Rodríguez-Rojas et al., 2020).

En Cuba, es un interés priorizado del país garantizar la elevación sistemática y sostenida de la calidad de los servicios que se brindan a la población, y el rediseño de las políticas vigentes, según las posibilidades de la economía. De ahí que en el marco de las políticas sociales trazadas hasta el año 2021, se prevea continuar dando prioridad al perfeccionamiento y la calidad de la educación, la salud, la cultura, el deporte, la seguridad y asistencia social, siendo a la vez imprescindible reducir o eliminar gastos excesivos en la esfera social (Comité Central del Partido Comunista de Cuba, 2021; PNDES, 2019).

El deporte es un componente de la identidad cultural y, además, un negocio mundial de gran demanda ubicado entre la 7ma y 10ma economía mundial con creciente saqueo de talentos deportivos, lo cual incide en el sistema deportivo cubano (Negret Fuentes, 2016). Como plantea Nazari et al. (2022), el deporte desempeña un papel único en la mayoría de las sociedades (Yao et al., 2020) y forma parte de la vida cotidiana de las personas (Jackman et al., 2021).

Los logros del deporte cubano están determinados por diferentes factores, uno de ellos es la aplicación de la ciencia y la tecnología en esta esfera; consolidada a través del organismo deportivo rector del país, el Instituto Nacional de Deporte, la Educación Física y la Recreación, encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del estado y el gobierno en cuanto a los correspondientes programas deportivos, de educación y cultura física, y de recreación física (León-Reyes et al., 2023).

Se evidencia en la revisión bibliográfica sobre gestión deportiva que los gestores estratégicos conducen y desempeñan roles que a través de comportamientos específicos logran mayores resultados si se encuentran alineados con la estrategia de la organización. En estudios realizados por los autores se puede afirmar que existe una amplia aplicación de la dirección estratégica en organizaciones deportivas tanto a nivel internacional (Decoene & Bruggeman, 2006; Rosa Máñez & Pérez Durbán, 2011) como nacional (Claudio Pérez, 2011; Claudio Pérez et al., 2021; Hidalgo et al., 2016; Pérez de Corcho, 2019). La gestión deportiva en Cuba ha sido históricamente un componente clave en el desarrollo social y cultural del país. La integración de diferentes sectores y la colaboración interinstitucional son fundamentales para optimizar los recursos y mejorar la calidad del deporte.

En Cuba en indicaciones nacionales dentro del sector deportivo, se elabora un sistema de dirección a todos los niveles, pero se localizan muy pocos antecedentes conocidos hasta estos momentos, en cuanto a la implementación en equipos deportivos como parte de su proceso de preparación y de competición.

Según diferentes autores como: Palomo (1997); Viña (1997, 2000); CEFIC (1998); López Cachero (1998); Fundación Labein (1999); Ortíz (1999); Bolt (2000); Rubio (2000); Amozarrain (2001); Bajo (2001); Isaac (2001); Madrigal (2001); Capuz (2002); Pérez A (2002); Valero (2003); Issac (2004); Sancho (2009); Tejeda & Peña (2009) citados por León Reyes (2023) han definido la gestión integrada como una alternativa válida por las ventajas que aporta a la organización, tales como: gestión basada en procesos y objetivos unificados, simplificación de la documentación y reducción de los costos de mantenimiento, mejor aprovechamiento de los recursos, auditorías internas simultáneas, ahorro de costos, mejor comunicación, participación interna y confianza entre las personas, aumento de la competitividad, beneficios comerciales y sociales, mejora del sistema de gestión, evaluación comparativa interna, armonización del medio interno y externo para generar claridad en la conducción y gerencia, responsabilidad social y colaborativa, compartición de tecnología e infraestructura y mejora de la satisfacción del cliente (Y. León Reyes et al., 2023).

Se muestran los diferentes aportes de la gestión integrada en las organizaciones a partir de la generación de nuevo conocimiento sobre los sistemas de gestión, desde diferentes perspectivas como el direccionamiento estratégico, la comunicación, la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo, la gestión del conocimiento y la gestión integrada (Antúnez Saiz, 2016; Cabalé Miranda & Rodríguez Pérez de Agreda, 2020; Rodríguez-Rojas et al., 2020).

La gestión integrada en las organizaciones de gobierno deportivo es un enfoque que busca la coordinación y optimización de recursos, procesos y estrategias para mejorar la efectividad y eficiencia en el ámbito deportivo. En Cuba, un país con una rica tradición deportiva y un sistema de educación física robusto, la implementación de esta gestión presenta tanto retos significativos como perspectivas educativas interesantes. Este artículo examina estos aspectos, analizando los desafíos actuales y las oportunidades para el futuro.

Definiéndose como objetivo de la investigación: Identificar retos y la realización de mejoras educativas para la efectividad de la gestión integrada en el contexto deportivo cubano.

## **METODOLOGÍA**

Según las autoras, la investigación se basa en el método dialéctico materialista, y se utilizan métodos teóricos y empíricos, tales como:

- Método analítico-sintético para el análisis de los elementos de la situación problemática. A su vez la síntesis se produce sobre la base de los resultados alcanzados previamente por el análisis.
- Método inductivo – deductivo para valorar los resultados de las variables de la presente investigación.
- Método histórico–lógico, a partir de los antecedentes relacionados con la temática realizar una revisión del estado del arte y la práctica que permita definir las principales aristas a tener en cuenta.
- Revisión bibliográfica, para el estudio de la gestión integrada en los servicios deportivos, para la toma de experiencia, aplicación del estudio y análisis de la importancia de la gestión deportiva en las organizaciones de gobierno deportivo cubanas.
- Enfoque sistémico, se analizan cómo todos los elementos de estas organizaciones interactúan y se relacionan entre sí. Este enfoque permite entender la complejidad del sistema deportivo en Cuba. Este enfoque ayuda a detectar áreas de mejora y a proponer soluciones y estrategias educativas a seguir en el contexto cubano.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Muchas empresas recurren a una buena gestión de la dirección y planificación estratégica para enfocarse en la toma de decisiones y cumplir sus expectativas como entidad. La gran mayoría de estas se encuentran en constantes cambios para adaptarse a las diferentes transformaciones por las que transita el mundo, además de las grandes competencias existentes entre empresas que luchan por sobrevivir en el mercado actual (Yenisey León Reyes, Yadney Miranda Lorenzo, et al., 2023; Trujillo Pérez, 2021).

Como plantea Marqués et al. (2017) referenciado por Yenisey León Reyes, Yadney Osmaida Miranda Lorenzo, et al. (2023), en los últimos años se han desarrollado

diferentes herramientas y procesos que se orientan fundamentalmente a la creación de una nueva cultura administrativa, que pretende enfatizar el mejoramiento de habilidades gerenciales con la finalidad de intensificar la búsqueda y el desarrollo de procesos de mejoramiento continuo, que lleve a niveles óptimos de calidad tanto en la utilización de recursos como en la solución práctica de los problemas.

Los escenarios actuales han hecho del deporte un sector atractivo para muchos profesionales calificados, impulsar el desarrollo de las organizaciones deportivas que reúnen a abogados, ingenieros, periodistas, empresarios, economistas, sociólogos, contadores. Estas profesiones se fusionan con el deporte y los profesionales de la educación física y el deporte, articulándose entre sí y por ello requieren cada vez más preparación para ejercer la gestión deportiva (Claudio Pérez et al., 2021).

Cuba presenta un modelo deportivo caracterizado por la centralización y el control estatal. Con una fuerte tradición en deportes de alto rendimiento, donde ha sido históricamente reconocida por sus éxitos en diversas disciplinas deportivas, particularmente en deportes como el béisbol, boxeo y atletismo. El gobierno cubano ha invertido en el desarrollo del deporte como parte de su política social, pero la gestión de estas organizaciones enfrenta complicaciones debido a factores económicos, políticos y sociales. El sistema deportivo cubano enfrenta desafíos como la falta de recursos, la necesidad de modernización de infraestructuras y la importancia de fomentar la participación comunitaria.

### **1. Retos en la Gestión Integrada**

El concepto de gestión integrada no es nuevo, sin embargo, la organización siempre tendrá el reto de cómo mejorar sus actividades de gestión, incluyendo las operacionales, para hacerlas más sostenibles. En resumen, la gestión integrada es una “exigencia técnica” que se verá cada vez más solicitada en las organizaciones.

La gestión integrada no es más que una nueva forma de enfocar las actividades de una organización para gestionar integralmente la variable calidad, ambiente, seguridad y salud ocupacional y responsabilidad social corporativa, procesos, áreas o departamentos, proyectos, entre otros aspectos organizacionales, teniendo como propósito el logro de una política integrada de gestión. Es una forma de responder a las nuevas exigencias técnicas en los mercados nacionales e internacionales (Yenisey León Reyes, Yadney Osmaida Miranda Lorenzo, et al., 2023).

La Gestión Integral con enfoque de Gestión por Procesos es una decisión estratégica que permite estandarizar las actividades del negocio, formalizar las responsabilidades y la autoridad del personal, sobre todo los directivos y la aplicación sistemáticamente de controles para garantizar resultados y mejora continua (Yenisey León Reyes, Yadney Osmaida Miranda Lorenzo, et al., 2023).

La situación actual en Cuba es encomiable, si se considera la voluntad política y los resultados alcanzados en la implementación de la gestión integrada en la vida empresarial y la administración pública debido a que se evidencian varios aspectos que facilitan el camino hacia una gestión integrada de las organizaciones.

Con la actualización del Modelo Económico y Social Cubano de desarrollo socialista, el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030, así como los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, documentos gubernamentales donde se aborda ampliamente la necesidad de la gestión para el desarrollo sostenible (Comité Central del Partido Comunista de Cuba, 2021; PNDES, 2019). Con las nuevas aplicaciones de un proyecto social socialista se introducen cambios a partir de la experiencia acumulada; tomando como base la gestión eficiente e integradora para el desarrollo sostenible y se continúa perfeccionando el marco legal y reglamentario para el accionar de los máximos dirigentes de las organizaciones (Salcedo Fernández et al., 2020).

A pesar de los esfuerzos realizados por el gobierno cubano y las leyes que se han promulgado, aún en las organizaciones cubanas la política de GI aún se encuentra en desarrollo. A través del perfeccionamiento del sistema empresarial cubano basado en el logro de la integración como proceso, es aún uno de los retos más importantes (Vega de la Cruz & Marrero Delgado, 2021), se hace necesario tomar medidas que propicien cada vez más las condiciones competitivas que se requieren en la actualidad. Todavía existen problemas que dificultan a las organizaciones tanto de administración pública como empresarial seguir el camino a través del enfoque de integración. Los problemas diarios desplazan a lo estratégico, deficiencia esta sobre la cual se debe incidir en aras del logro de resultados superiores (León Reyes, 2023).

Con las consultas bibliográficas a las principales investigaciones (Claudio Pérez, 2011; Claudio Pérez et al., 2021; García Hernández & Berrera Pardo, 2008; Hurtado Fuentes,

2014; Pérez Céspedes et al., 2023; Ramos Acevedo et al., 2020; Ruiz Aguilera & Sanabria Navarro, 2012; Sanabria Navarro et al., 2019) realizadas en el sector deportivo cubano relacionadas con la gestión deportiva se pudieron identificar que existen problemas comunes en las organizaciones deportivas del territorio nacional que evidencia una insuficiente gestión integrada en las organizaciones, provocada por la ausencia de mecanismos y herramientas de gestión que permitan alinear las estrategias, proceso, objetivos y el monitoreo integrado de los servicios deportivos en apoyo a la toma de decisiones a nivel local, lo que redundaría en problemas funcionales en el desarrollo de la gestión deportiva, que se corrobora en el estudio de las organizaciones deportivas matanceras (Alonso Labrador, 2023; Claudio Pérez, 2011; Claudio Pérez et al., 2021; Donates González, 2019; León-Reyes et al., 2023; León Reyes, 2023; León Reyes et al., 2024; León Reyes et al., 2019; Pérez de Corcho, 2019; Ponte de los Reyes Gavilán, 2019; Portilla Herrera, 2019; Torres Pérez, 2023).

A partir de la necesidad de actualizar el concepto de GI adecuándolo al contexto actual de las organizaciones y a los vacíos encontrados durante la consulta bibliográfica y en la práctica empresarial se define por León Reyes (2023, p. 25) una nueva definición de GI que significa un control preciso de todo, desde el diseño, manejo y coordinación de múltiples aspectos de las operaciones de una organización (funciones, responsabilidades, estructura organizacional, procesos, alineamiento, planificación, control, entre otros) en un modelo único de dirección en función de conseguir los objetivos propuestos y pueden mejorar constantemente la calidad de sus servicios o productos.

Del análisis de procederes con enfoque de GI (León Reyes, 2023; Yenisey León Reyes, Maylín Marqués León, et al., 2023; Y. León Reyes et al., 2023; Yenisey León Reyes, Yadney Osmaida Miranda Lorenzo, et al., 2023) se pueden identificar como atributos de mayor aparición: enfoque estratégico, sistémico corporativo y de integración, análisis del entorno, seguimiento y control, trabajo en equipo, enfoque de procesos, proactivo, mejora continua, sistema informativo y capacitación. En la literatura especializada resaltan como herramientas válidas a aplicar a tales efectos: la Observación Directa, Encuesta, Tormenta de Ideas, Entrevista, Construcción de Indicadores, Sistemas de Indicadores, Enfoque de proceso y Criterio de Expertos, en los últimos años denota la inclusión del CMI y el alineamiento estratégico como complementos fundamentales para la gestión

integrada de las organizaciones.

## **2. Gestión Integrada en las Organizaciones de Gobierno Deportivo**

La gestión integrada implica un enfoque holístico que considere todos los aspectos de la actividad deportiva, desde la planificación y ejecución hasta la evaluación y retroalimentación. Este apartado analiza:

- Estructuras organizativas: funcionamiento de las instituciones deportivas en Cuba y su relación con el gobierno.
- Colaboración interinstitucional: importancia de la cooperación entre diferentes entidades deportivas y educativas.
- Participación comunitaria: estrategias para involucrar a la comunidad en la gestión deportiva.

Los principales retos de la Gestión Integrada en las Organizaciones de Gobierno Deportivo incluyen:

1. Falta de recursos financieros: la economía cubana, debilitada por el embargo y otras restricciones, limita la inversión en infraestructura y recursos humanos. Esto afecta la calidad de la formación de atletas y entrenadores. La crisis económica afecta la financiación del deporte.
2. Desconexión entre teoría y práctica: muchas veces, las políticas deportivas no se implementan de manera efectiva en el terreno práctico, lo que provoca desconexiones en la gestión y falta de resultados tangibles. La desigualdad en el acceso a la práctica deportiva con brechas en la participación en diferentes regiones del país.
3. Corrupción y falta de transparencia: la corrupción en la administración de recursos deportivos puede desviar fondos destinados a mejorar las condiciones de los atletas y las instalaciones.
4. Limitaciones en la tecnología: la obsolescencia tecnológica afecta la preparación y el análisis de rendimiento de los deportistas, lo que les coloca en desventaja frente a competidores de otros países.
5. Resistencia al cambio: dificultades para implementar nuevas metodologías y prácticas de gestión.

Desde el contexto cubano y a partir de los retos identificados con respecto a la Gestión Integrada en las Organizaciones de Gobierno Deportivo se listan algunas de las

perspectivas educativas a tener en cuenta según el criterio de las autoras:

1. Formación Integral de Recursos Humanos: es crucial desarrollar programas de formación que integren conocimientos sobre gestión, ética y liderazgo deportivo. La educación de entrenadores y administradores deportivos es fundamental para implementar prácticas de gestión integrada.
2. Incorporación de Nuevas Tecnologías: fomentar el uso de herramientas tecnológicas para el análisis del rendimiento y la gestión de recursos puede optimizar la preparación de los atletas y mejorar la toma de decisiones.
3. Enfoque en la Inclusión Social: la gestión integrada debe considerar la inclusión de comunidades desfavorecidas en las actividades deportivas, promoviendo así la equidad y el acceso al deporte como un derecho.
4. Colaboración Internacional: la creación de alianzas con organizaciones deportivas de otros países puede facilitar el intercambio de experiencias y recursos, enriqueciendo el proceso educativo y de gestión.

La educación es un pilar fundamental para superar los retos mencionados. Se proponen diversas estrategias educativas:

- Formación continua para gestores deportivos: programas de capacitación que fortalezcan las habilidades de liderazgo y gestión.
- Incorporación de la gestión deportiva en currículos académicos: desarrollo de programas educativos que aborden la gestión integrada desde una perspectiva teórica y práctica.
- Proyectos de sensibilización comunitaria: iniciativas que promuevan la importancia de la participación ciudadana en la gestión del deporte.

## **CONCLUSIONES**

La gestión integrada en las organizaciones de gobierno deportivo en Cuba es un desafío que enfrenta múltiples obstáculos, pero también ofrece oportunidades significativas para el desarrollo educativo y deportivo. Al enfocarse en la formación de recursos humanos, la incorporación de tecnologías y la inclusión social, es posible transformar el ámbito deportivo cubano. Con la estrategia adecuada, Cuba puede continuar cultivando su rica tradición deportiva, asegurando que las próximas generaciones de atletas y gestores deportivos estén mejor preparados para enfrentar los retos del futuro.

La gestión integrada en las organizaciones de gobierno deportivo en Cuba enfrenta significativos retos, pero también ofrece oportunidades para su desarrollo a través de la educación. Implementar estrategias formativas que aborden estos desafíos puede resultar en una mejora sustancial en la calidad y eficiencia del sistema deportivo cubano. Este artículo no solo contribuiría al entendimiento de la gestión integrada en el contexto cubano, sino que también serviría como un recurso educativo para la capacitación de futuros líderes en el ámbito del deporte. Se propone un análisis crítico de la gestión integrada en las organizaciones deportivas, resaltando los desafíos actuales y las oportunidades de mejora a través de la educación donde se examina el contexto histórico y social del deporte en Cuba y se proponen tres estrategias educativas que fomenten una gestión más eficiente y efectiva.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso Labrador, D. (2023). *Propuesta de procedimiento para evaluar la gestión administrativa en una organización de gobierno deportivo* [Trabajo de diploma para optar por el título de Licenciado en Economía, Universidad de Matanzas]. Matanzas, Cuba. <http://cict.umcc.cu/repositoriodetesis/2023>
- Antúnez Saiz, V. I. (2016). Sistemas integrados de gestión:: de la teoría a la práctica empresarial en Cuba. *Cofin Habana*, 10(2), 1-28. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612016000200001&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612016000200001&nrm=iso)
- Betancourt Morffid, U., León Reyes, Y., & Donates González, N. (2023). Sistema de iluminación del área de producción de un centro de elaboración en Matanzas, Cuba. *Uniandes Episteme*, 10(2), 180-192. <https://45.238.216.53/ojs/index.php/EPISTEME/article/download/2931/3648>
- Cabalé Miranda, E., & Rodríguez Pérez de Agreda, G. (2020). Sistemas de gestión. Importancia de su integración y vínculo con el desarrollo. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 8. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2308-01322020000100018&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322020000100018&nrm=iso)
- CEPAL/OEI, C. E. p. A. L. y. e. C. O. d. E. I. p. I. E., la Ciencia y la Cultura (2020). Educación, juventud y trabajo. Habilidades y competencias necesarias en un

contexto cambiante. (LC/TS 2020/116), 116.

<https://www.cepal.org/es/publicaciones/46066-educacion-juventud-trabajo-habilidades-competencias-necesarias-un-contexto>

Claudio Pérez, E. (2011). *Sistema integral para la gestión de entrenamiento y competición del equipo masculino de Baloncesto de Matanzas, primera categoría* [Tesis en opción al Título de Master en Administración de Empresas, mención en Dirección, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"]. Matanzas.

Claudio Pérez, E., Quintana Rodríguez, D., & Ponte de los Reyes Gavilán, L. R. (2021). Modelo de planificación y control para la gestión deportiva competitiva: caso práctico baloncesto [Artículo Original]. *Acción*, 17.

<https://accion.uccfd.cu/index.php/accion/article/download/151/474>

Comité Central del Partido Comunista de Cuba. (2021). Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, aprobados en el 8vo Congreso del Partido.

<https://www.tsp.gob.cu/sites/default/files/documentos/Conceptualizaci%C3%B3n%20y%20Lineamientos%20actualizados%20%281%29.pdf>

Decoene, V., & Bruggeman, W. (2006). Strategic alignment and middle-level managers' motivation in a balanced scorecard setting. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(4), 429-448.

<https://doi.org/10.1108/01443570610650576>

Donates González, N. (2019). *Procedimiento para evaluar el Alineamiento Estratégico entre los objetivos y los procesos de la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas* [Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas]. Matanzas, Cuba. <https://rein.umcc.cu/handle/123456789/1360>

García Hernández, T. R., & Berrera Pardo, L. M. (2008). *La gestión deportiva contemporánea. Un acercamiento a las condiciones de Cuba* Instituto Superior de Cultura Física "Manuel Fajardo". Facultad de Cultura Física "Nancy Uranga Romagoza". Universidad de Pinar del Río

González Solán, O. (2012). *Modelo de evaluación del lineamiento estratégico en universidades cubanas* [Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Camagüey]. Camagüey, Cuba.

- Hidalgo, P., Rodríguez, J. A., & Carmenate, R. (2016). Aplicación de la Dirección Estratégica en la Gestión del Deporte en Granma [Implementing the strategic direction in the management of sport in Granma]. *OLIMPIA. Revista de la Facultad de Cultura Física de la Universidad de Granma*, 13 (41). <https://revistas.udg.co.cu/index.php/olimpia/article/view/1293>
- Hurtado Fuentes, C. R. (2014). *Sistema organizacional con enfoque de procesos para mejorar la gestión en el deporte de alto rendimiento en la provincia de Villa Clara* [Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias de la cultura física, Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte, Manuel Fajardo].
- Jackman, P. C., Dargue, E. J., Johnston, J. P., & Hawkins, R. M. (2021). Flow in youth sport, physical activity, and physical education: a systematic review. *Psychology of Sport and Exercise*, 53(101852). <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2020.101852>
- León-Reyes, Y., Marqués-León, M., Claudio-Pérez, E., Suárez-Sánchez, Y., & Gumende, P. M. (2023). Strategic management potential for process alignment in Cuban sports government organizations. *Dyna*, 90(227), 100-109. <https://doi.org/Disponibile> en: <https://doi.org/10.15446/dyna.v90n227.108146>
- León Reyes, Y. (2023). *Instrumento metodológico para la gestión integrada de las organizaciones de gobierno deportivo cubanas* [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas]. Matanzas, Cuba. <https://rein.umcc.cu/handle/123456789/2310>
- León Reyes, Y., Marqués León, M., & Claudio Pérez, E. (2023). La Gestión Integrada. Tendencias actuales y perspectivas de mejoramiento [Artículo]. *Avances*, 26(1), 117-136. <http://avances.pinar.cu/index.php/publicaciones/article/view/808>
- León Reyes, Y., Miranda Loreenzo, Y. O., Ponte de los Reyes Gavilán, L. R., Marqués León, M., Claudio Pérez, E., & Mantilla Hereira, M. d. I. C. (2024). Aplicación del Cuadro de Mando Integral en una organización deportiva como herramienta de gestión. In V. Ing. José Luis Ceballos (UBA, E. U. Ing. Liliana Minsero, Venezuela), E. U. Ing. Deyanira Noguera, Venezuela) , D. U. Ing. José Cordero, Venezuela) , D. U. Ing. Cristina Rojas, Venezuela), M. U. Ing. Alexis Rodríguez, Venezuela) , V. Ing. Alexander Jiménez (UBA, V. Dra. Maite Marrero (UBA-DIEP, & V. Dra. Yesenia Centeno (FEUBA (Eds.), *Inteligencia artificial aplicada. En el Campo de*

*Acción* (Vol. Serie de Ingeniería Volumen 1 pp. 67-82). Universidad Bicentennial de Aragua. <https://uba.edu.ve/serie-de-ingenieria>

León Reyes, Y., Miranda Lorenzo, Y., Mantilla Hereira, M. d. I. C., Gonzáles Paris, E., & Rojo Chaviano, M. a. L. (2023). Procedimiento de dirección estratégica integrada para el sector hotelero *Revista Cubana de Finanzas y Precios*, 7(4), 44-58. Disponible en: [https://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RCFP/article/view/05\\_V7N42023\\_YLRyOtros](https://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RCFP/article/view/05_V7N42023_YLRyOtros)

León Reyes, Y., Miranda Lorenzo, Y., Marqués León, M., Claudio Pérez, E., & González Paris, E. (2023). Tendencias actuales de la gestión integrada en las organizaciones de gobierno deportivo. *Universidad y Sociedad*, 15(1), 3-10. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/4133>

León Reyes, Y., Miranda Lorenzo, Y. O., Mantilla Hereira, M. d. I. C., Marqués León, M., & Claudio Pérez, E. (2023). La gestión integrada. Actualización y nuevas tendencias [Artículo]. (Mon23). <http://rein.umcc.cu/handle/123456789/3112>

León Reyes, Y., Miranda Lorenzo, Y. O., Santos Pérez, O., Donates González, N., & Portilla Herrera, R. R. (2019). Análisis prospectivo en la Dirección de Deporte del municipio de Cárdenas. *SigesTic 2019*.

Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., & Díaz Navarro, Y. (2012). Consideraciones y criterios para la selección de procesos para la mejora: Procesos Diana. *Ingeniería Industrial*, 33(3), 272-281. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362012000300007](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362012000300007)

Nazari, R., Dickson, G., & Rafeei, F. (2022). Providing the strategic behavior model of sports managers. *Journal of New Studies in Sport Management*, 3(4), 642-653. <https://doi.org/10.22103/JNSSM.2022.20456.1139>

Negret Fuentes, J. (2016). Citizenship Education, Physical Culture, and Sports: A Strategy for Achieving a High Quality Education. *Revista cubana de educación superior*, 35(1). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0257-43142016000100001&script=sci\\_abstract&lng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0257-43142016000100001&script=sci_abstract&lng=en)

- Pava, C., Ramirez, J., & Marin Lopez, W. (2019). Metodologías de mejora continua integrables al sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001. *Ingeniería Industrial*, 1-12.
- Pérez Céspedes, R. Y., Morales Ferrer, A. M., & de la Paz Arencibia, L. (2023). Gestión de las organizaciones deportivas en Cuba: principales retos desde la ciencia y la tecnología. *DeporVida. Revista especializada en ciencias de la cultura física y del deporte*. *Revista trimestral*, 20(2), 136-152.  
<https://deporvida.uho.edu.cu/index.php/deporvida/article/view/918>
- Pérez de Corcho, D. (2019). *Implementación de un modelo de Dirección Estratégica en la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas* [Trabajo de Diploma para optar por el título de Licenciado en Economía, Universidad de Matanzas]. Repositorio de tesis de Economía. Univerisdad de Matanzas.  
<http://cict.umcc.cu/tesisdiploma/economia/2019>
- PNDES. (2019). Plan Nacional de desarrollo económico y social para el 2030.  
<https://www.mep.gob.cu/sites/default/files/Documentos/Archivos/FOLLETO%20PNDES%20%20FINAL%20est%C3%A1%20en%20planificaci%C3%B3n.pdf>
- Ponte de los Reyes Gavilán, L. R. (2019). *Procedimiento para el análisis prospectivo sobre la base de un Sistema de Gestión Integrada en la Dirección Provincial de Deporte de Matanzas* [Tesis presentada en opción al grado de Máster en Administración de Empresas, Mención Dirección, Universidad de Matanzas].  
<http://rein.umcc.cu/handle/123456789/317>
- Portilla Herrera, R. R. (2019). *Implementación de un procedimiento para el análisis prospectivo con enfoque de Cuadro de Mando Integral en la Dirección Provincial de Deportes de Matanzas*. [Tesis de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas]. Repositorio de tesis de Ingeniería Industrial. Univerisdad de Matanzas.  
<http://cict.umcc.cu/tesisdiploma/ingenieríaindustrial/2019>
- Ramos Acevedo, I., Madrigal Castro, A., González Quesada, O., Figueredo Toledano, R., Rodríguez-Gallo Martínez, Y., Barroceta de Rojas, C., & Gómez Tejeda, Y. (2020). El Cuadro de Mando Integral como herramienta para gestores deportivos: un

- acercamiento desde el béisbol cubano. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 9(2), 7–16. <https://doi.org/10.6018/sportk.431061>
- Rodríguez-Rojas, Y. L., Rodríguez-González, L. Y., & Peña Guarín, G. (2020). *Investigación en Sistemas de Gestión: Avances y retos de la gestión integral* (1 ed.). Ediciones USTA. <https://doi.org/10.2307/j.ctv15kxfm6>
- Rosa Máñez, D., & Pérez Durbán, V. (2011). *De la planificación a la gestión de las instalaciones deportivas. Un camino hacia la sostenibilidad*. Consejo Superior de Deportes. <https://www.google.com/url?sa=t>
- Ruiz Aguilera, A., & Sanabria Navarro, J. R. (2012). Modelo de gestión de información para la organización deportiva de alto rendimiento ESFAAR "Cerro Pelado". *Lecturas: Educación Física y Deportes, Revista Digital*. Buenos Aires(169). <http://www.efdeportes.com/efd169/gestion-de-informacion-para-organizacion-deportiva.htm>
- Sanabria Navarro, J., Silveira Pérez, Y., Molina Moreno, V., & Pérez Bravo, D. D. (2019). Modelo de dirección estratégica para los centros de alto rendimiento deportivos. *Cultura Ciencia Deporte*, 14(42), 311-324. <https://doi.org/https://doi.org/10.12800/ccd.v14i42.1344>
- Torres Pérez, R. (2023). *Evaluación de la gestión administrativa de la Dirección Provincial de Deportes Matanzas* [Trabajo de diploma para optar por el título de Licenciado en Economía, Universidad de Matanzas]. Matanzas, Cuba. <http://cict.umcc.cu/tesisdiploma/economia/2023>
- Tovar Pinzón, N. (2021). *Plan Prospectivo Estratégico del Instituto Departamental del Deporte de Boyacá "Indeportes Boyacá" 2021 – 2031* [Trabajo de posgrado para optar al título de Especialista en Administración Deportiva, Universidad Santo Tomás]. Bucaramanga. <https://hdl.handle.net/11634/35442>
- Trujillo Pérez, A. (2021). *Propuesta de un procedimiento de Dirección Estratégica Integrada para la Sucursal Islazul Varadero* [Tesis en opción al título de Licenciada en Turismo, Universidad de Matanzas]. Matanzas, Cuba. Repositorio de tesis de Turismo. Univerisdad de Matanzas. <http://cict.umcc.cu/tesisdiploma/turismo/2021>
- Vega de la Cruz, L., & Marrero Delgado, F. (2021). Gestión integrada del control interno en el sistema organizacional cubano: ¿una necesidad? . *Cofin Habana*, 15.

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612021000200012&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612021000200012&nrm=iso)

Yao, P., Laurencelle, L., & Trudeau, F. (2020). Former athletes' lifestyle and self-definition changes after retirement from sports. *Journal of Sport and Health Science*, 9(4), 376-383. <https://doi.org/10.1016/j.jshs.2018.08.006>