

6

Procedimiento integrado para la consolidación del sistema de dirección en empresas del sector hidráulico holguinero

Integrated procedure for consolidating the management system in companies within the Holguín water sector

José Enrique RODRIGO RICARDO^{1*}, <https://orcid.org/0000-0002-3361-379X>

Mirna Lázara GONZÁLEZ VELÁZQUEZ¹, <https://orcid.org/0000-0001-7159-7041>

Evelyn DÍAZ GIL², <https://orcid.org/0000-0001-8550-6331>

Milagro del Rosario LEYVA PINO¹, <https://orcid.org/0009-0003-5314-7452>

¹ Centro de Estudios de Gestión Organizacional, Universidad de Holguín, Cuba

² Empresa de Servicios Ingenieros Hidráulicos Este, Cuba

*Autor de correspondencia: jrodrigoricardo@gmail.com

RESUMEN

Objetivo: Desarrollar un procedimiento integrado para la gestión de la consolidación del sistema de dirección y gestión en las empresas estatales en perfeccionamiento empresarial del sector hidráulico holguinero, que favorezca su crecimiento y desarrollo.

Materiales y métodos: Se empleó una metodología mixta orientada a un estudio de caso múltiple, centrado en la fase de consolidación del sistema de dirección y gestión como unidad de análisis. Se realizó un análisis documental del sistema en seis empresas del sector hidráulico holguinero y de las auditorías de control interno y externo de los últimos cinco años. Se desarrollaron 18 entrevistas individuales y una entrevista grupal, contando con las guías de realización. Se participó en talleres de perfeccionamiento del sistema. Los análisis estadísticos se realizaron con R versión 4.3.1.

Resultados: Se desarrolló un procedimiento integrado por cuatro fases: involucramiento de los directivos y el personal, diagnóstico del paso de la consolidación en el sistema de dirección y gestión, formulación de transformaciones e implementación para el logro de la consolidación y medición y evaluación de las transformaciones. Cada fase tiene objetivo, indicadores, actividades y herramientas, lo que posibilitó la identificación de los sistemas de gestión clave que limitan la consolidación y la formulación de acciones para su mejora.

Conclusiones: Se evidenció insuficiente tratamiento metodológico a la consolidación de los sistemas de gestión empresarial, la aplicación del procedimiento en las empresas seleccionadas del sector hidráulico holguinero le proporcionó mejoras en el funcionamiento y en el logro de transformaciones organizacionales que favorecen el crecimiento de la empresa estatal.

PALABRAS CLAVE: perfeccionamiento empresarial, consolidación de sistemas de dirección, sector hidráulico, cambio organizacional.

ABSTRACT

Objective: To develop an integrated procedure for managing the consolidation of the management and administration system in state-owned enterprises within the Holguín water sector that are undergoing business improvement processes, thereby fostering their growth and development.

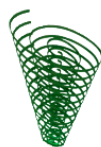
Materials and methods: A mixed-methods approach oriented toward a multiple-case study was employed, focusing on the consolidation phase of the management and administration system as the unit of analysis. A documentary analysis of the system was conducted across six enterprises in the Holguín water sector, covering internal and external control audits from the past five years; 18 individual interviews and one group interview were carried out using structured guides; and participation in system improvement workshops took place. Statistical analyses were performed using R version 4.3.1.

Results: A procedure comprising four phases was developed: engagement of executives and staff; diagnosis of the consolidation status of the management and administration system; formulation and implementation of transformations to achieve consolidation; and measurement and evaluation of the transformations. Each phase includes objectives, indicators, activities, and tools, enabling the identification of key management systems that hinder consolidation and the formulation of actions for their improvement.

Conclusions: Evidence showed an insufficient methodological approach to the consolidation of business management systems; however, applying the procedure in the selected enterprises of the Holguín water sector led to operational improvements and the achievement of organizational transformations that foster the growth of the state-owned enterprise.

KEYWORDS: business improvement, management system consolidation, water sector, organizational change.

Cómo citar: Rodrigo, J. E., González, M. L., Díaz, E., & Leyva, M. del R. (2026). Procedimiento integrado para la consolidación del sistema de dirección en empresas del sector hidráulico holguinero. *Retos de la Dirección*, 20, e2606. <https://retos.reduc.edu.cu/index.php/retos/article/view/585>



Introducción

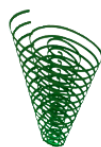
El sistema empresarial estatal en Cuba está en constantes cambios y transformaciones, a partir de la aprobación de nuevas medidas proyectadas por el Ministerio de Economía y Planificación, que contribuyen a la eliminación de trabas en el sistema empresarial y de los esquemas cerrados de financiamientos; además otorgan mayor autonomía y descentralización de la toma de decisiones, y estimulan la exportación, la sustitución de importaciones, y los encadenamientos productivos. Esos elementos constituyen premisas importantes para facilitar un mejor desempeño de la dirección y gestión de las empresas (Pino *et al.* 2022; Rodríguez & Núñez, 2021).

Los autores de la presente investigación comparten el criterio de que, uno de los elementos que puede contribuir al cumplimiento de las exigencias del contexto y garantizar la eficacia y eficiencia necesaria en las empresas estatales cubanas, lo constituye el perfeccionamiento sistemático de los sistemas de dirección y gestión, lo que resulta ser de suma importancia para que la sociedad tenga un desarrollo sostenible. Además, están de acuerdo con que, los sistemas de gestión son procesos cíclicos que se integran con una planificación, revisión, implementación y mejoras en los procesos y actividades de las organizaciones (ISM, 2019, citado por Sandoval y Albuja, 2020). La bibliografía refiere que, una de las fases o momentos por la que transita desde su creación un sistema de dirección o gestión, es la consolidación (Consejo de Ministros, 2018; Gadde, 2025; Santos *et al.* (como se citó en Salas & Armesto-Céspedes, 2025); Лабурцева, 2018).

El estudio desarrollado revela un problema a solucionar, insuficiencias metodológicas en la medición y evaluación del estado de la consolidación de los sistemas de dirección y gestión, lo que origina, en muchos casos, que las empresas desconocen el grado de consolidación y los elementos que limitan la aplicación en toda su extensión y de forma satisfactoria, lo que constituye una de las razones por las que, esas entidades no siempre estén proporcionando al país los más altos índices de crecimiento en sus indicadores económicos y sociales.

El sector empresarial constituye un pilar básico para la gestión del Estado y el Gobierno, el denominado perfeccionamiento empresarial se implantó en Cuba en la década de los noventa del siglo pasado, se formalizó mediante el Decreto Ley No.187 de 1998. Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial; en el año 2007 se promulgó por el Consejo de Estado de la República de Cuba, el Decreto-Ley No.252 sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano y por el Consejo de Ministros el Decreto No. 281. Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, documentos que actualizaron lo establecido en el decreto-ley No. 187 de 1998. Las





empresas del sector hidráulico en el territorio holguinero iniciaron su aplicación en los primeros tres años del presente siglo, lo que significa que hace más de 20 años que lo aplican y con resultados económicos y sociales favorables.

Sobre los desafíos actuales, en la actualización del modelo económico y social cubano referido a los sistemas de gestión de las organizaciones en las condiciones presentes y futuras se señala: "...la adopción e implementación de modelos de gestión en la administración pública y empresarial que garanticen el éxito sostenible, según las condiciones, los factores imperantes y la proyección estratégica" (Delgado, 2019, p. 61).

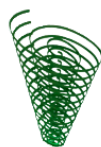
En cuanto a la consolidación de los sistemas de gestión, la bibliografía refiere la necesidad de conformar una articulación entre la consolidación de sistemas y la fase de recongelamiento del proceso de cambio organizacional. En ese sentido se puntualiza que la consolidación técnica (integrar sistemas, procesos, datos, estructuras) solo se vuelve sostenible si se acompaña de institucionalización del cambio: aprendizaje organizacional, mejora continua y rediseño cultural alineado con el nuevo sistema (Luczywo *et al.*, 2018; Nunhes *et al.*, 2019); también se destaca la necesidad del liderazgo, participación de los trabajadores, educación y capacitación (Armas de *et al.*, 2022; Mahecha *et al.*, 2023).

En concordancia con lo anterior, los autores del presente estudio asumieron que la consolidación de sistemas de gestión empresarial exige enfoque metodológicos integrados y debe combinarse con un proceso de cambio organizacional estructurado, y entenderse que el recongelamiento no es solo la última etapa del proceso de cambio, sino el trabajo de institucionalizar nuevas prácticas, estructuras y cultura mediante participación, aprendizaje, estandarización y mejora continua, para que los sistemas consolidados sean estables, eficaces y adaptables en el tiempo.

El estudio identifica vacíos teóricos y metodológicos significativos en la fase de consolidación de los sistemas de gestión como: no siempre se sigue en este una lógica como un proceso estructurado de gestión y mejora, no se identifican los principales momentos y elementos que limitan la consolidación e insuficiente determinación de las dimensiones del efecto o impacto del logro de la consolidación en la empresa.

Por ello, se propone como objetivo desarrollar un procedimiento integrado para la gestión de la consolidación del sistema de dirección y gestión en las empresas estatales en perfeccionamiento empresarial del sector hidráulico holguinero, que favorezca su crecimiento y desarrollo.





Materiales y métodos

La investigación empleó una metodología mixta orientada a un estudio de caso múltiple, aunque se centró como unidad de análisis en la fase de consolidación del sistema de dirección y gestión, para la que se seleccionaron seis empresas del sector hidráulico, un sector decisivo y estratégico en el desarrollo económico y social del territorio holguinero.

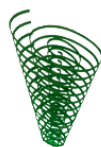
La muestra está constituida por el 50 % de las entidades del sector, el 55 % aplican el perfeccionamiento empresarial; de ellas; una clasifica como empresa de proyecto, dos de servicios técnicos y tres ejecutoras de obras hidráulicas. Se tuvo en cuenta, además, que las empresas seleccionadas comprenden las principales actividades del sector, estas aplicaban el sistema de dirección y gestión por más de 20 años y que habían realizado evaluaciones del sistema y de acuerdo con la metodología existente en el país clasificaban como un sistema de dirección y gestión consolidado.

En el estudio la muestra de personas participantes incluyó al director general de la empresa, director de supervisión y control y director de control interno o director de un área de regulación y control de la entidad, todos involucrados con el diseño, funcionamiento y mejora del sistema de dirección y gestión para un total de 18 informantes, 16 de ellos (88 %) graduados universitarios. El estudio se realizó desde abril de 2024 a abril 2025.

Las técnicas de recolección de información incluyeron:

1. Análisis documental: se revisó el diseño actual del sistema de dirección y los 18 sistemas de gestión que lo integran; los documentos normativos emitidos por los niveles superiores; la evaluación de los últimos cinco años de cada uno de los 18 sistemas, con las fortalezas y debilidades identificadas; las auditorías de control interno y externo a los sistemas de gestión evaluado y el plan de mejora.
2. Entrevistas individuales y grupales: se realizaron 18 entrevistas individuales, tres por cada empresa seleccionada, con una duración promedio de 35 minutos cada una, para lo cual se elaboró una guía de entrevista que se orientó hacia los aspectos siguientes: conocimiento y dominio de los sistemas de gestión, el estado de la fase de consolidación del sistema general en la entidad, los logros alcanzados, las limitaciones y los impactos de la consolidación. Se logró en cada caso un ambiente agradable y comprensible, de cada entrevista realizada se hicieron anotaciones y posteriormente se realizó una especie de entrevista grupal, donde se presentaba a los tres entrevistados el informe resumen de los aspectos estudiados en la empresa. Se transcribieron las





entrevistas, se analizaron por el equipo de trabajo y los criterios obtenidos se tuvieron en cuenta, fundamentalmente, en la fase II, durante la realización del diagnóstico.

3. Observación del desempeño: se participó en tres talleres de perfeccionamiento del sistema y en dos momentos cuando el tema del sistema y la consolidación resultaron tratados, como un punto en el consejo de dirección de la entidad por espacio de dos horas, para la realización de estas observaciones se elaboró una guía con el propósito de: evidenciar el grado de correspondencia del sistema con el actual contexto y el diseño organizacional de la empresa, identificar los sistemas de gestión con más baja calificación, las limitaciones; así como, la proyección de los responsables para la mejora y perfeccionamiento de los sistemas. De cada momento de observación se confeccionaron notas y se elaboró un informe resumen.

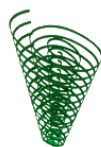
4. Trabajo en equipo y consenso: se desarrollaron dinámicas de grupo, coordinadas por uno de los representantes de la academia, en los que se logró muy buen clima de trabajo, en los debates se emplearon para la formulación de acciones el voto ponderado y el logro de los acuerdos mediante consenso a través de la escucha interactiva y la comprensión de los argumentos de los participantes. A partir de los hallazgos del trabajo de campo y la revisión de la literatura especializada, se procedió al diseño de un procedimiento para la medición y evaluación de la fase de consolidación de los sistemas de dirección y gestión, el cual fue sometido a validación mediante un grupo de discusión con cinco actores clave (dos directivos generales y tres directivos de supervisión y control) de las empresas seleccionadas, además, de la participación de dos representantes de la academia, permitiendo ajustar y enriquecer la propuesta inicial.

Los análisis estadísticos se realizaron con R versión 4.3.1, para el cálculo del coeficiente de concordancia de Kendall entre los miembros del equipo seleccionado y entrevistados, a fin de conocer la relación de criterios entre ellos, también, para el procesamiento de los indicadores económicos en las empresas seleccionadas.

Como limitación del estudio, se reconoce que, los informantes se seleccionaron de las empresas, objeto de estudio, y esto puede originar baja identificación de los problemas y cierto enaltecimiento de los logros y resultados de la entidad.

Independientemente, de tratarse de una investigación de caso múltiple, no es un estudio de un caso único, los hallazgos y el procedimiento diseñado responden al contexto cubano, en el que el sistema de dirección y gestión está integrado por 18 sistemas, por lo que su transferibilidad a otros contextos requerirá adaptaciones pertinentes.





Resultados y discusión

La consolidación es un término que está asociado con la capacidad de dar firmeza y solidez a algo, de convertir algo en definitivo y estable. En el ámbito empresarial, esta definición es apropiada para entender que la consolidación está relacionada con la capacidad que tiene la empresa de ser estable y de sobrevivir en el tiempo desarrollando su objeto social en condiciones normales de productividad y competitividad (Arango, 2022).

La literatura sobre las experiencias teóricas y metodológicas para el logro de la consolidación de los sistemas de dirección y gestión en las empresas, en el mundo y en Cuba, evidencian que el tema posee diferentes miradas, existen enfoques metodológicos para integrar y consolidar sistemas de gestión, por ejemplo sistemas integrados de gestión, enfoques para la consolidación de procesos, sistemas, información, empresas y enfoques para el cambio organizacional basados en las etapas de descongelar-cambiar-recongelar.

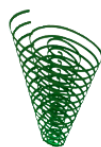
Los sistemas integrados se abordan desde una lógica de gestión sistémica e integración progresiva de subsistemas de gestión estandarizados (calidad, medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo). Se distinguen enfoques “estrechos” (solo integración de sistemas certificados) y “amplios” (integrar todo el sistema de gestión para asegurar eficacia, viabilidad, competitividad y estabilidad) (Nunhes *et al.*, 2019).

En cuanto al enfoque de perfeccionamiento empresarial cubano, incluido como de consolidación de sistemas, el Grupo Ejecutivo del Perfeccionamiento Empresarial (GEPE), desde su constitución en 1998, ha elaborado diferentes metodologías para la implementación del perfeccionamiento empresarial, entre las que se pueden citar: la Guía de Control a las Empresas en Perfeccionamiento Empresarial, elaborada en el año 2007 y la Ayuda Metodológica para la Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión, en el 2009.

Estos documentos, de la metodología cubana, reconocen la consolidación como la décima y última fase en la creación e implementación del sistema de dirección y gestión y establecen que, la consolidación del sistema de dirección se alcanza cuando la empresa logra aplicar en toda su extensión y satisfactoriamente todos los sistemas que integran ese reglamento, con significativos resultados económicos y aportes a la sociedad.

Los autores de la presente investigación consideran que se debe continuar trabajando en el tema de la consolidación del sistema de dirección y gestión en el contexto cubano, dada la poca utilización de la guía como instrumento de mejora continua y perfeccionamiento por parte de los equipos de dirección de las empresas y organizaciones superiores de dirección; así como, la desactualización





de la guía de control en las empresas en perfeccionamiento empresarial, acorde a los cambios de la legislación vigente en el país, además, de que la consolidación no siempre debe tener un propósito extensivo y de orientación económica y debe contribuir al fortalecimiento interior de sus elementos que proporcione su desarrollo, cambio y supervivencia de la entidad en la que se aplica. En cuanto a los modelos y procedimientos relacionados con el cambio organizacional basados en las etapas de descongelar-cambiar-recongelar, son enfáticos en señalar que recongelar “*refreezing*” implica mantener estándares documentados, evaluaciones periódicas y mecanismos formales para conservar los nuevos comportamientos y cultura (Nekrasov *et al.*, 2025).

En correspondencia con los desafíos del actual contexto cubano y exigencias, se propone un procedimiento para la consolidación de sistemas de gestión que integra:

- Elementos de la lógica del proceso de dirección y gestión
- Métodos de estructuración y de solución de problemas
- Fase y elementos del cambio organizacional
- Elementos de la teoría de impacto.

El procedimiento formulado consta de cuatro fases interrelacionadas (ver Figura 1): involucramiento de los directivos y el personal, con tres actividades a desarrollar; diagnóstico del paso de la consolidación en el sistema de dirección y gestión de la empresa, con tres actividades; formulación de transformaciones (cambios, innovaciones) e implementación para el logro de la consolidación del sistema de dirección empresarial, con dos actividades y medición y evaluación de las transformaciones para el logro de la consolidación del sistema de dirección empresarial con dos actividades a desarrollar; para un total de 10 actividades, a la que se integran herramientas para su verificación y análisis, articuladas con la gestión estratégica de la empresa y las regulaciones jurídicas actuales del país, aunque se coincide con los autores que para que estas herramientas puedan ser útiles y eficaces necesitan estar contextualizadas y adaptadas a la realidad local de aquellas personas que las utilizan (Goodyear *et al.*, 2021).

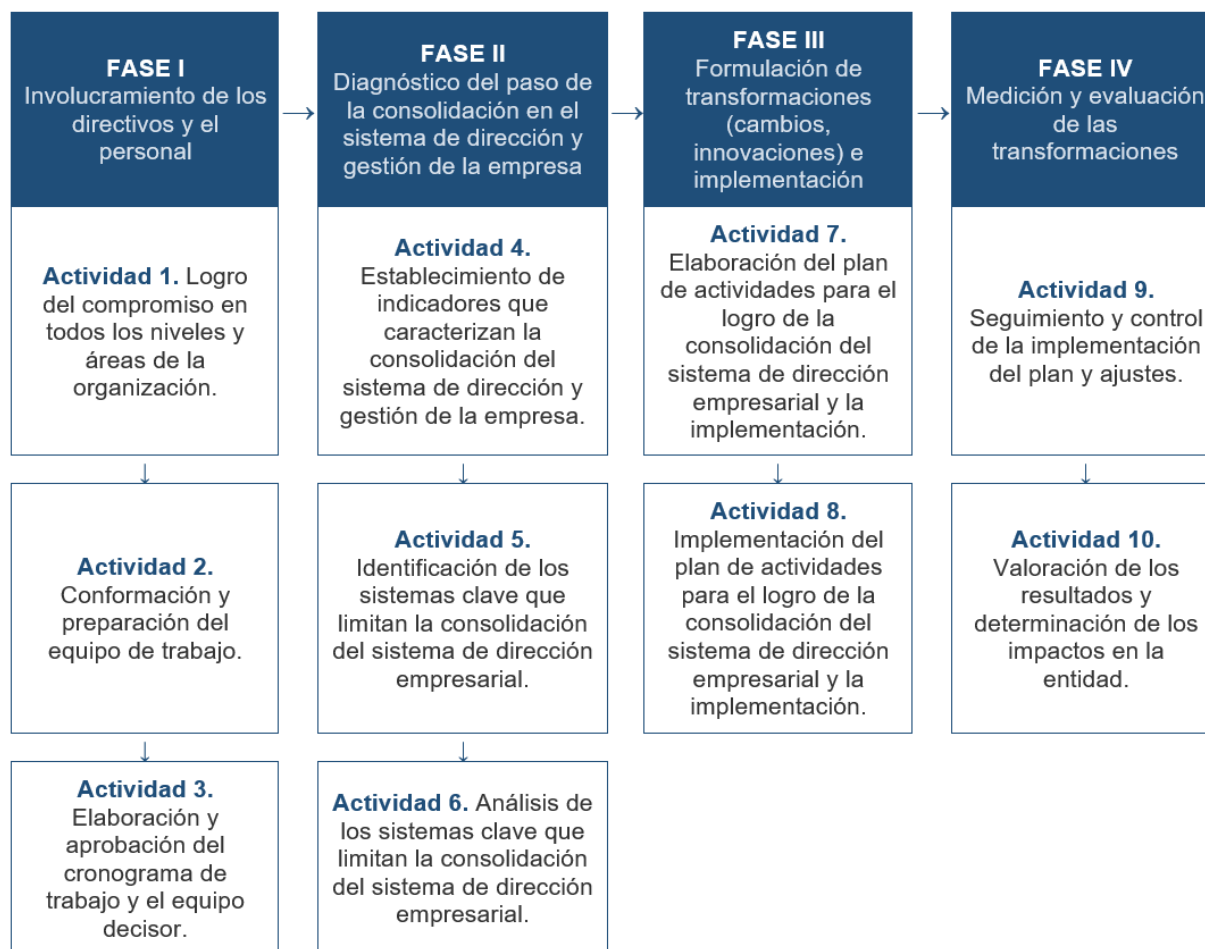
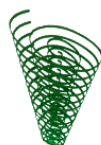


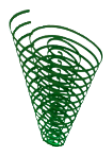
Figura 1. Procedimiento propuesto para la gestión de la consolidación del sistema de dirección en las empresas cubanas

Fuente: elaboración propia

Fase I. Involucramiento de los directivos y el personal

En la fase se deben crear las condiciones organizativas para garantizar la fluidez y la calidad de las fases posteriores del procedimiento, alcanzando durante ese proceso, y acorde a uno de sus principios, la participación activa de todos los implicados durante la planificación y la organización de las actividades.

Se debe lograr el compromiso en todos los niveles y áreas de la organización, definir los objetivos y el alcance del estudio, presentar el procedimiento a utilizar, explicando de manera clara cada una de sus fases y actividades, así como las técnicas y herramientas que se utilizarán, las repercusiones positivas que tendrá su aplicación, de manera que se pueda contar con el apoyo necesario para su éxito. Esta actividad se considera indispensable para el inicio del proceso, debido a que estos son



los que facilitarán los cambios en la organización. Se deben realizar encuentros, sesiones de grupos, entrevistas o reuniones de trabajo con el Consejo de Dirección de la organización.

Es importante ser riguroso con la conformación del equipo de trabajo para la aplicación del procedimiento en la organización, a partir de una propuesta inicial del Consejo de Dirección, el análisis del nivel de conocimiento y dominio sobre el sistema de dirección empresarial de la entidad, de manera que posibilite determinar el coeficiente de competencia del experto participante y la definitiva aprobación del equipo de trabajo por el Consejo de Dirección; proceder con la capacitación del equipo de trabajo, a partir del diseño y puesta en práctica de un programa de preparación y actualización sobre el sistema de dirección empresarial y el empleo de diferentes herramientas y de las tecnologías de la información y la comunicación. Esta fase concluye con la elaboración y aprobación del cronograma de trabajo y el equipo decisor, que se recomienda que sea el Consejo de Dirección de la organización.

Entre las principales salidas (resultados) que deberá propiciar esta fase, las que a su vez se convierten en las entradas de la próxima, están el logro del compromiso del personal en todos los niveles y áreas de la empresa, la conformación y capacitación del equipo de trabajo para la aplicación del procedimiento en la organización, así como, la elaboración y aprobación del cronograma de trabajo y el equipo decisor.

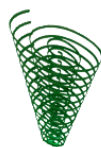
Fase II. Diagnóstico del paso de la consolidación en el sistema de dirección y gestión de la empresa

Esta fase constituye un momento muy importante en el procedimiento, "...el diagnóstico debe permitir el levantamiento de la mayor información objetiva y confiable, a partir de la cual se debe realizar un análisis participativo que contemple el máximo posible de los involucrados" (Cevallos, *et al.*, 2021, p. 220).

Resulta necesario tener como referencia metodológica que, en el diagnóstico son claves las preguntas: ¿Qué se hace? ¿Por qué se hace? ¿Cuándo se hace? ¿Quién lo hace? ¿Dónde se hace? ¿Cómo lo hace? ¿Para quién lo hace? y siempre preguntarse, ¿es necesario hacerlo? ¿Qué valor añadido reporta este paso en el proceso de perfeccionamiento empresarial? y ¿qué sucede si no se hace?

El objetivo de esta fase es identificar, a través de indicadores y herramientas, el estado actual del paso de la consolidación en el sistema de dirección y gestión de la empresa y derivar de los 18 sistemas que integran el sistema de dirección, los sistemas clave, que en buena medida, limitan la consolidación, así como, el alcance y dimensión de los problemas identificados en los sistemas





clave, para lo que se tomará en cuenta, además, de indicaciones normativas y de referencia en el país, la propuesta de otros indicadores que se ajustan al concepto y propósito del paso de la consolidación en los sistemas de dirección y gestión empresarial cubano.

Para la realización del diagnóstico se tendrá en cuenta la aplicación de la Guía de Control a las empresas en perfeccionamiento empresarial del 2007, la que fue actualizada en algunos de los requisitos que lo integran, los resultados de la aplicación de la guía de control se deberán interpretar como una expresión del grado en que la organización ha sido capaz de emplear y desarrollar los sistemas para mejorar el desempeño de la organización, así como destinar los recursos a la elevación del desempeño empresarial en cumplimiento de la misión y alcance de la visión.

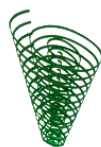
Al mismo tiempo se propone un segundo grupo de indicadores sobre la contribución al logro de significativos resultados económicos en la empresa y aportes a la sociedad, en el que se evalúa la dinámica del crecimiento de indicadores tales como: ventas, utilidad antes de impuestos, valor agregado bruto, productividad mensual y las utilidades retenidas y un tercer grupo de indicadores sobre reconocimientos y evaluaciones de la sociedad a los sistemas de la empresa. En ese sentido, el equipo de trabajo deberá recopilar información sobre el reconocimiento social que han alcanzado los sistemas en la empresa, desde sus inicios hasta la actualidad, expresado en: certificación de sistemas, evaluaciones o calificaciones de auditorías, controles integrales del organismo superior, premios otorgados por instituciones externas a la empresa, entre otros.

Los resultados de la aplicación de la guía de control, así como la valoración de los otros dos grupos de indicadores propuestos y el trabajo del equipo permitirán identificar los sistemas clave y los problemas de cada uno de ellos que limitan la consolidación del sistema de dirección y gestión, lo que constituyen dos importantes actividades dentro de esa fase.

En síntesis, la realización del diagnóstico a través de indicadores que caracterizan la consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial, la identificación de los sistemas clave que limitan la consolidación y el análisis de los problemas en estos sistemas constituyen los principales resultados que debe propiciar esta segunda fase en el procedimiento.

Fase III. Formulación de transformaciones (cambios, innovaciones) e implementación para el logro de la consolidación del sistema de dirección empresarial

El objetivo de la fase es la elaboración del plan de actividades para el logro de la consolidación del sistema de dirección empresarial y la implementación. “Un desafío pendiente sería que los empresarios se vean instados, entonces, a afrontar el reto de realizar las transformaciones



requeridas y amén de los disímiles factores de resistencia que pueden producirse en el proceso de asunción de esta noción” (Lema *et al.*, 2018, p. 15).

El equipo de trabajo, a partir de los resultados proporcionados por la fase anterior, debe conformar la propuesta del plan de actividades para la consolidación del sistema de dirección empresarial, el que deberá ser presentado al Grupo Decisor para su aprobación y adoptar las condiciones y recursos para la puesta en práctica. El objetivo de esta actividad es adoptar un grupo de acciones que garanticen poner en práctica el plan de actividades diseñado en la actividad anterior, se sugiere un reforzamiento de aspectos tales como: la gestión del comportamiento o sistema conductual para tipificar el cumplimiento de los valores compartidos en la entidad, lograr una alta implicación, compromiso y un liderazgo real y efectivo por el equipo de dirección, desarrollar un entrenamiento a los cuadros y al personal encargado de materializar las transformaciones propuestas para la consolidación del sistema, así como disponer de un sistema de comunicación e interiorizar que, “...la comunicación es mucho más que un proceso informativo. La comunicación es un proceso de relación, es un esfuerzo por lograr la empatía con el otro. Supone diálogo, intercambio, puntos de encuentro, espacios de debate, participación” (Herranz & García, 2021, p. 169).

Es importante tomar en cuenta que en la organización aparecerán fuerzas que se pueden oponer o resistir al cambio o transformación propuesto, tales como trabajo operativo, tendencia a la rutina de trabajo, insuficiente inclusión del tema en el sistema de comunicación empresarial.

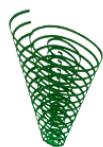
La implementación del plan de actividades para la consolidación del sistema constituye la salida o resultado principal que deberá aportar esta fase del procedimiento.

Fase IV. Medición y evaluación de las transformaciones para el logro de la consolidación del sistema de dirección empresarial

El objetivo de la fase es el seguimiento sistemático, por la dirección de la empresa, a la información que se obtiene como resultado de la puesta en práctica de las transformaciones, teniendo en cuenta que “...la información que produce una organización como resultado del desarrollo de su actividad y para dar cumplimiento a sus objetivos, constituye un valioso activo, al servir de respaldo a las actividades y decisiones” (Eito-Brun & Calleja, 2020, p.12), así como a la evaluación de sus resultados en términos de impactos (económicos, tecnológicos, sociales y medio ambientales) y la contribución de la consolidación al funcionamiento y cultura organizacional.

Transcurrido un periodo de tiempo (seis meses o un año) el equipo de trabajo deberá presentar ante el Grupo Decisor los resultados alcanzados y valorar la necesidad de incorporar cambios desde la planeación del estudio hasta la consolidación del sistema de dirección empresarial de la





organización, el objetivo es encontrar patrones de comparación, evidencias que orienten a la empresa, en la medida de su desempeño, en la realización de la ventaja competitiva, para lo que se debe realizar un programa de mejoras, las que se derivan de la aplicación completa del procedimiento. En este sentido considerar que "...las acciones de mejora pueden incluir desde pequeñas mejoras en funciones específicas hasta mejoras considerables en toda la organización. En el campo de mejora, el término Kaizen es congruente con la afirmación anterior (Mora-Contreras, 2019, p.213).

El procedimiento se aplicó en seis empresas, que representan el 50 % del total del sector hidráulico de la provincia de Holguín, todas con más de 20 años de aplicación del sistema de perfeccionamiento empresarial y en las que se pudo verificar, que cuentan con la Estrategia Empresarial para el período 2021-2025 con sus elementos básicos: misión, valores compartidos, visión, objetivos estratégicos, también, poseen el mapa de procesos actualizado, que muestra la estructuración y clasificación de los procesos en estratégicos, clave y de apoyo; así como, la estructura y el diseño actual de los cargos u ocupaciones, que tienen la función de llevar a cabo la realización de los procesos clave de la empresa. En síntesis, organizaciones con satisfactorio nivel organizacional y de proyección.

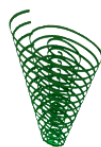
Los resultados por fases revelan los resultados siguientes:

En la fase I sobre el involucramiento de los directivos y el personal se aseguró, desde el inicio y durante todo el proceso, la colaboración de todos los niveles en la organización, comenzando por la alta dirección, los mandos intermedios, especialistas y trabajadores implicados, para de esta forma atenuar la resistencia al cambio que todo proceso de evaluación trae aparejado, se conformaron los equipos de trabajo, con una composición entre siete y nueve miembros, cuadros y especialistas de muy alta calificación cultural y profesional.

En la fase II sobre el diagnóstico actual del sistema de dirección y gestión y del paso de la consolidación en la empresa, a través de la entrevista a los informantes (3) integrantes del equipo de dirección de las empresas estudiadas (6), reconocieron que:

1. No se realizan periódicamente diagnósticos de la situación del sistema de dirección y gestión empresarial y el grado de implementación en las áreas de regulación y control y unidades empresariales de base a los sistemas, determinando las debilidades y fortalezas estos.
2. No se ha aplicado con regularidad la guía de control a las empresas en perfeccionamiento.
3. No se dispone de un procedimiento actualizado para la medición y evaluación del paso de la consolidación del sistema de dirección empresarial estatal cubano.





La aplicación de la Guía de Control a las empresas en Perfeccionamiento Empresarial, como un primer indicador y elemento del diagnóstico del paso de la consolidación en el sistema de dirección y gestión de la empresa, reveló que 14 de los 18 sistemas, el (78 %) alcanzaron la máxima puntuación, esta situación puede explicar por qué en 5 de las 8 empresas estudiadas (63 %) cuentan con sistema integrado de gestión, ya que estos tres sistemas de gestión se consideraban consolidados.

El comportamiento de los principales indicadores económicos de las empresas, segundo indicador del diagnóstico, muestra una tendencia de crecimiento muy significativa en los últimos cinco años, expresado en el cumplimiento de los indicadores de eficiencia y el logro del pago por resultados en todas las unidades empresariales de base (UEB) y oficina central, incrementándose el salario medio de la empresa.

En cuanto a los indicadores sobre reconocimientos y evaluaciones de la sociedad a los sistemas de gestión de las empresas, tercer indicador propuesto para realizar la fase del diagnóstico, no son uniformes los resultados, en algunas de las entidades se aprecian significativos reconocimientos y certificaciones de sistemas, aunque la participación y obtención de premios provinciales y nacionales es limitada.

Los resultados anteriores, así como el empleo de técnicas y herramientas establecidas en el procedimiento, permitieron identificar los sistemas de gestión clave que limitan la consolidación del sistema de dirección empresarial, determinándose, como se puede observar en la Figura 2, que los sistemas de gestión clave que limitan la consolidación del sistema de dirección empresarial son: el Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios (32 %), el Sistema de Gestión de la Innovación (22 %), el Sistema de Contratación Económica (20 %) y el Sistema de Contabilidad (12 %).

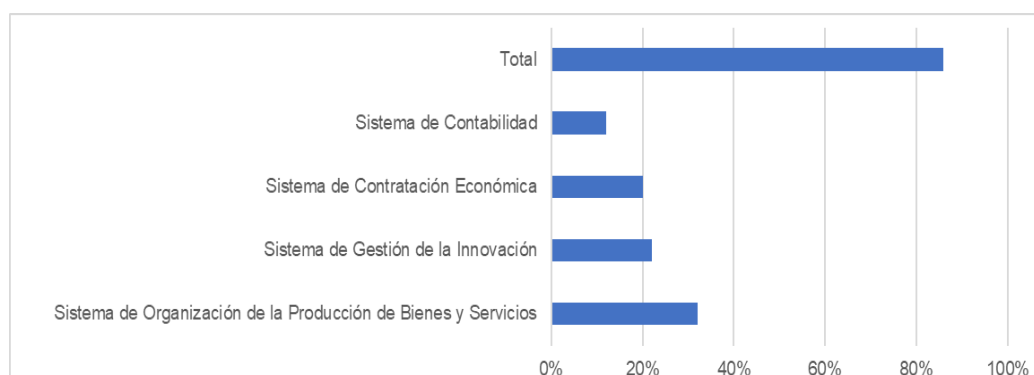
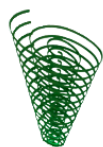


Figura 2. Representación gráfica de los sistemas de gestión clave que limitan la consolidación del sistema de dirección empresarial

Fuente: elaboración propia



El estudio reveló que estos cuatro sistemas de gestión en las empresas concentraron el 86% de los problemas, lo que demuestra la necesidad de priorizar su atención, por parte de la dirección de la organización, para lograr eliminar las brechas que limitan la fase de consolidación del sistema de dirección y con ello contribuir a mejorar el desempeño de la gestión empresarial.

Las principales limitaciones en estos sistemas se identifican:

En el Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios

1. No se garantiza que los procesos de entrada; transformación y salida reflejen un funcionamiento armónico en el inicio y conclusión de las obras hidráulicas.
2. No resulta efectivo el procedimiento que organiza el aseguramiento material y los suministros a las empresas, afectado principalmente por la insuficiente oferta de productos en el mercado, por parte de los proveedores.

En el Sistema de Gestión de la Innovación

1. Las empresas, como regularidad, no cuentan con un plan de generalización, como parte de su plan anual, insuficiencia que es más evidente en las condiciones de las Unidades Empresariales de Base (UEB).
2. No tienen implementado el sistema de propiedad intelectual, aspecto que limita el logro de premios, ejemplo el nacional de calidad y otros.
3. A los trabajadores que van a dar solución al banco de problemas, no se le hacen actas de compromisos con su cronograma de ejecución.

En el Sistema de Contratación Económica

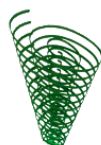
- a) Insuficiente utilización del contrato como herramienta de trabajo.

En el Sistema de Contabilidad

1. Existen dificultades en el proceso de contratación de obras
2. Poca preparación para el tratamiento contable de los casos de proyectos de colaboración.

El estudio pudo identificar que estos cuatro sistemas críticos no son de los denominados certificados, se subordinan a cuatro áreas diferentes en la empresa y puede ser una muestra de limitado alineamiento organizacional y gerencial en la entidad

La identificación de estos sistemas de gestión clave con sus limitantes evidencian que, en las empresas estudiadas, aún quedan reservas para lograr la aplicación satisfactoria de todos los sistemas que integran el sistema de dirección y gestión, fundamento base del concepto de la fase de consolidación.



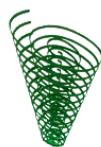
En la fase III sobre la formulación de transformaciones (cambios, innovaciones) para el logro de la consolidación del sistema de dirección empresarial, en correspondencia con los resultados proporcionados por el diagnóstico, se conformó un plan de actividades para contribuir a la consolidación del sistema de dirección empresarial, estructurado por cada uno de los sistemas clave, las acciones propuestas para lograr la transformación y los resultados esperados. (Ver Tabla 1)

Tabla 1. Plan de actividades propuesto por sistema clave

Sistema clave	Actividades	Fecha	Participa	Dirige
Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios	Solicitarle al área inversionista una carta de autorización para ejecutar las obras que no están en plan.	30-12-2024	Director de la UEB	Director de Inversión de la empresa
	Solicitarle al área inversionista carta, autorizando la ejecución de esas obras sin la permisología que se está ejecutando, bajo su responsabilidad.	30-12-2024	Director de la UEB	Director de Inversión de la empresa
	Solicitarle al área inversionista carta, autorizando la entrega de obras prioritizadas, sin la permisología y el utilizable.	31-01-2025	Director de la UEB	Director de Inversión de la empresa
	Realizar demandas a los proveedores para garantizar un suministro más estable de los productos y servicios que se necesitan.	05-01-2025	Director de Inversión y director adjunto de la empresa	Director general empresa
Sistema de Gestión de la Innovación	Implementar el acta de compromisos para dar soluciones a los problemas del banco.	05-02-2025	Director de Inversión de la empresa	Director general empresa
	Buscar en la empresa y en el municipio el banco de soluciones generalizables.	05-02-2025	Director de Inversión de la empresa	Director general empresa
	Implementar y certificar el sistema de propiedad intelectual en la empresa.	28-02-2025	Director de Inversión de la empresa	Director general empresa
Sistema de Contratación Económica	Exigir el uso del contrato como herramienta de trabajo.	01-12-2024	Asesor Jurídico	Director general empresa y el Comité de contratación
Sistema de Contabilidad	Tener más rigor en el proceso de dictamen de los contratos.	01-12-2024	Asesor Jurídico y área Económica	Director general empresa
	Profundizar en la recepción de la información de la contratación al cierre de cada mes.	01-02-2025	Asesor Jurídico y área Económica	Director general empresa
	Actualizar el manual de procedimiento de los proyectos de colaboración, teniendo como base el procedimiento aprobado por el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos para estos.	28-02-2025	Asesor Jurídico y área Económica	Director general empresa

Fuente: elaboración propia

Para garantizar poner en práctica e implementar en cada organización el plan de actividades propuesto en la primera actividad de esta fase, se procedió a un reforzamiento de algunos aspectos muy necesarios como: inclusión de las acciones de las áreas como elementos a considerar en los



indicadores de evaluación anual de los cuadros, actualización del expediente de perfeccionamiento empresarial por el área responsable de la empresa, análisis del cumplimiento en los consejos de dirección según plan de temas aprobado, inserción del tema de la consolidación del sistema como parte del plan de preparación y superación de los cuadros y reservas de la empresa.

Al mismo tiempo, el equipo de trabajo como complemento y buscando con ello favorecer la implementación íntegra del plan para la consolidación del sistema de dirección empresarial y el proceso de cambio en la empresa, procedió a la elaboración de un esquema de la correlación de fuerzas a favor y en contra, y las posibles contingencias a solucionar en caso de su surgimiento, mediante los preceptos e indicaciones metodológicas de los métodos; campo-fuerza y tormentas de ideas.

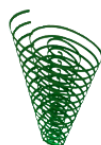
En la fase IV sobre la medición y evaluación de las transformaciones para el logro de la consolidación del sistema de dirección empresarial:

En el mes de diciembre de 2025, transcurrido nueve meses de la implementación del plan de transformaciones en las empresas, la medición mediante la guía de control a las empresas en perfeccionamiento empresarial (actualizada), reflejó una mejora entre 15-18 puntos en el total a alcanzar, en comparación con la medición inicial. En síntesis, la investigación reconoce que se han alcanzado resultados superiores en el funcionamiento empresarial, expresado, entre otros, en:

1. Entrega rigurosa de la autorización para ejecutar las obras que no están en plan.
2. Ejecución de las obras sin la permisología que se está ejecutando, bajo la responsabilidad del inversionista.
3. Autorización por el inversionista de la entrega de obras priorizadas, sin la permisología y el utilizable.
4. Logro de un suministro más estable de los productos y servicios que se necesitan
5. Implementación del acta de compromisos para dar soluciones a los problemas del banco de problemas.
6. Empleo sistemático del contrato como herramienta de trabajo
7. Nivel superior en el rigor del proceso de dictamen de los contratos
8. Se profundizó en la recepción de la información de la contratación
9. Actualización del manual de procedimiento de los proyectos de colaboración, teniendo como base el procedimiento aprobado por el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH).

La mejora en el funcionamiento empresarial, como consecuencia de la aplicación del procedimiento, ha repercutido en las transformaciones (impactos) siguientes (Tabla 2):



**Tabla 2. Principales transformaciones (impactos) obtenidos con la aplicación del procedimiento**

Tipo de impacto	Impactos
En lo tecnológico	Aumento del rendimiento en el programa de ejecución de las obras. Mayor flexibilidad de utilización del proyecto de obras, al contar con personas con una capacitación superior. Cambios organizacionales positivos, mayor alineamiento organizacional con la estrategia empresarial. Mejora en la calidad de los servicios y con ello del nivel de satisfacción de los clientes externos. Existencia de capacidad superior para la asistencia técnica, la asimilación y la mejora continua.
En lo económico	Diversificación de los servicios al contar con flexibilidad en el objeto social. Aumento de las ventas y de la eficiencia en los servicios. Aumento en la calidad de los servicios, al contar con la certificación de un sistema integrado de gestión.
En lo social	Mejora del nivel profesional de los trabajadores. Contribución al cumplimiento de los lineamientos económicos políticos y sociales actuales, al constituir el sector de recursos hidráulicos una de las esferas más importantes en el territorio y país. Mejoran los niveles de satisfacción de los clientes y la imagen de la organización.
En lo medio ambiental	Reducción de la carga contaminante: mediante la disminución de los desechos que se originan en las oficinas Mayor exigencia y control por el cumplimiento de los aspectos medioambientales establecidos en las regulaciones de las licencias ambientales para la ejecución y explotación de las obras hidráulicas. Contribución al sistema de gestión medioambiental de las empresas, al formar parte del sistema integrado de gestión. Incremento de la cobertura de agua potable, al considerar el factor agua como elemento clave en el Sistema de Gestión Ambiental. Se podrá contribuir a perfeccionar el actual proceso de ordenamiento territorial, es decir, lograr que, en un futuro próximo, las políticas sobre cuidado medio ambiental se lleven a cabo desde la perspectiva de los trabajadores y especialistas, nunca bajo imposiciones o reglamentos.

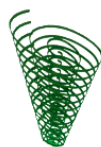
Fuente: Elaboración propia

La investigación evidenció que, a pesar de los impactos positivos, la inserción de las buenas prácticas derivadas del logro de la consolidación del sistema de dirección y gestión hacia la forma de trabajar y aspectos de la cultura organizacional de la empresa aun es poco apreciable.

La investigación evidencia que la consolidación, como momento en la evolución en los sistemas de dirección y gestión, no puede constituir una meta y debe sistemáticamente incorporarse a la forma de trabajo de la entidad, en muy pocos casos en los planes de la empresa se dedican acciones al perfeccionamiento y consolidación de los sistemas de gestión.

La aplicación del procedimiento diseñado en las empresas seleccionadas del sector hidráulico del territorio holguinero evidencia que:

1. En buena medida, los resultados proporcionados se adscriben en la literatura a los denominados enfoques para la consolidación de procesos, sistemas, información, empresas.
2. Se entra en contacto con los enfoques de los sistemas integrados de gestión, pero con la polémica de que en el presente estudio se considera la consolidación como una condición para



integrar los sistemas, existen posiciones que consideran que primero se integran los sistemas de gestión y luego se consolidan.

3. Los hallazgos del estudio, que se revelan en la última fase del procedimiento, indican puntos de contacto con los enfoques del cambio organizacional basados en las etapas de descongelar-cambiar-recongelar, aunque no resulta ampliamente abordado en la investigación.
4. La inclusión en la investigación de los impactos que proporciona el logro de la consolidación de los sistemas de gestión en las empresas no es abordada en estudio de este tipo.

El estudio reveló, y en coincidencia con Luczywo *et al.*, (2018) que, la insuficiente gestión sistémica e integración estratégica-táctica y operativa, aprendizaje organizacional, constituyen las principales razones que identifican los cuatro sistemas de gestión (Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios, Sistema de Gestión de la Innovación, Sistema de Contratación Económica y Sistema de Contabilidad) como críticos para el logro de la consolidación en las empresas estudiadas, a lo que se le puede añadir que en las organizaciones estudiadas se aprecia predominio de un enfoque orientado a los sistemas individualizados (divisionalizado) y no a la coordinación e integración como un todo.

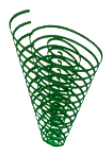
La investigación indagó sobre la consolidación en un sistema de dirección integrado por 18 sistemas de gestión, propio del sistema empresarial cubano, lo que significa que en otros contextos sería necesario ajustar esta situación, además de que, en la muestra seleccionada, se incluyeron empresas de diferente naturaleza (diseño, servicio y ejecutoras), lo que origina ciertas adecuaciones, en ambos casos se consideran limitaciones metodológicas del presente estudio.

La implementación exitosa del procedimiento requiere considerar varios aspectos: el compromiso del equipo de dirección de la empresa será fundamental para impulsar el proceso de diseñar, mantener, actualizar y mejorar la consolidación. Existen sistemas que para su mejoría se le deben asignar recursos materiales y financieros

Conclusiones

1. El estudio realizado, sobre la consolidación de los sistemas de dirección y gestión en las empresas del sector hidráulico del territorio holguinero, evidencia que las entidades han desarrollado acciones para su logro, pero el procedimiento utilizado, a través de la guía metodológica orientada por los organismos superiores de dirección, posee limitaciones en la medición, seguimiento y evaluación y la incorporación de herramientas y al mismo tiempo carece de integración de enfoques formulados por la bibliografía actualizada.



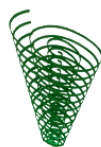


2. El procedimiento desarrollado consta de cuatro fases interrelacionadas (involucramiento de los directivos y el personal, diagnóstico del paso de la consolidación en el sistema de dirección y gestión de la empresa, formulación de transformaciones e implementación para el logro de la consolidación del sistema de dirección empresarial y medición y evaluación de las transformaciones para el logro de la consolidación del sistema de dirección empresarial) que comprenden los elementos claves del paso de la consolidación en los sistemas de gestión en las empresas y satisface varios de los requerimientos formulados por diferentes enfoques y modelos metodológicos.
3. La investigación reconoce la presencia de limitaciones a tomar en consideración, el concepto de la consolidación de los sistemas de gestión y su objetivo se inscribe en las realidades que afronta el contexto cubano; con el paso del tiempo ha disminuido el seguimiento y actualización en las empresas y organismos sobre el tema de la consolidación; la muestra seleccionada, aunque refleja la población de empresas del sector en el territorio, no fue homogénea al incluirse empresas ejecutoras, de diseño y servicio, en las de diseño y servicio la consolidación de sistemas de gestión presentan una situación superior.
4. A partir de los resultados y hallazgos identificados en la investigación, sería acertado desarrollar estudios sobre la influencia de la consolidación de los sistemas de gestión en la cultura y el aprendizaje organizacional; trabajar en la estandarización de los sistemas de gestión no certificados que favorezca la consolidación e integración de los sistemas; la incorporación de las acciones y mejoras de la consolidación, como parte de la implementación estratégica en las empresas; así como desarrollar investigaciones similares comparativas en empresas estatales de otros sectores del territorio y con entidades no estatales que se abren paso en el contexto cubano.

Referencias

- Arango, J.J. (2022). Factores determinantes de la consolidación empresarial: un enfoque integrador desde el emprendedor, la empresa y el entorno. *Contaduría y Administración*, 67 (2), 91-117. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.2981>
- Armas de, L., Díaz, E., & Reyes, G. (2022). TETR4DIG: Modelo conceptual y evaluación de madurez del cambio organizacional enfocado en la Transformación digital. *Revista cubana de transformación digital*, 3(3), e177. <https://rctd.uic.cu/rctd/article/view/177>
- Cevallos, G. E., Ramos, Y., & Cedeño, E. R. (2021). Metodología para la planificación estratégica prospectiva de la gestión académica en los Institutos Superiores





Tecnológicos Públicos de la provincia Santo Domingo de los Ts'chilas. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(2), 217-227.

<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1959>

Consejo de Ministros. (2018, 28 de mayo). Decreto No. 281. Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. *Gaceta Oficial No.31 Extraordinaria de la República de Cuba*.

<https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/gaceta-oficial-no-31-extraordinaria-de-2018>

Delgado, M. (2019). Gestión orientada a la innovación en la preparación de los cuadros empresariales. *Retos de la Dirección*, 13(2), 59-80.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10159162>

Eito-Brun, R., & Calleja, C. (2020). La gestión documental en los modelos de gobernanza TIC: presencia y visibilidad de la normativa internacional en el modelo de referencia COBIT. *Revista Española de Documentación Científica*, 43(3), e272.

<https://doi.org/10.3989/redc.2020.3.1666>

Gadde, S. (2025). Enterprise Integration Optimization: A Strategic Framework for Workday Consolidation in Complex Organizations. *International Journal on Science and Technology*, 16(2), 1-9. <https://doi.org/10.71097/ijst.v16.i2.3341>

Goodyear, P., Carvalho, L., Yeoman, P., Castañeda, L., & Adell, J. (2021). Una herramienta tangible para facilitar procesos de diseño y análisis didáctico: Traducción y adaptación transcultural del Toolkit ACAD. Pixel-Bit. *Revista de Medios y Educación*, 60, 7-28.

<https://doi.org/10.12795/pixelbit.84457>

Herranz, J.M., & García, S. (2021). La comunicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en las organizaciones de la Economía Social. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (101), 165-191. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.101.18393>

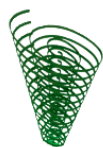
Лабурцева, О. (2018). Розвиток інтегрованих структур бізнесу на засадах брендингу. *Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design*, 125(4), 76-91.

<https://doi.org/10.30857/2413-0117.2018.4.8>

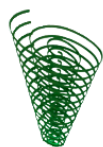
Lema, M.J., Torres, Y. A., Núñez, W.F., & Torres, S.H. (2018). El pensamiento estratégico en el contexto empresarial. ¿Tangible o intangible? *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 5(2), 1-18.

<https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/3/499>





- Luczywo, N., Zanazzi, J., & Zanazzi, J. (2018). Enfoque metodológico integrado para facilitar el desarrollo de un sistema de gestión en una entidad cooperativa. *Revista de la Escuela de Perfeccionamiento en Investigación Operativa*, 26(43), 3-23. <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/epio/article/view/20193>
- Mahecha, N., Gómez, L. F., Londoño, D. C., Moreno, I. C., & Camacho, H. (2023). Metodología para la integración de sistemas de gestión: revisión de literatura. *Signos, Investigación en Sistemas de Gestión*, 15(2), 1-29. <https://doi.org/10.15332/24631140.8689>
- Mora-Contreras, R. (2019). Sistemas integrados de gestión de las normas ISO 9001 e ISO 30301 en el contexto notarial colombiano. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 203-218. <https://www.redalyc.org/journal/212/21261362005/html/>
- Nekrasov, I., Bushina, K., & Krasnikova, S. (2025, del 24 al 26 de septiembre). Adopting Classical Business Analysis Methods for Consolidated Companies Process Model Design[conferencia]. *18th International Conference on Management of Large-Scale System Development (MLSD), Moscow, Russian Federation*. <https://doi.org/10.1109/mlsd65526.2025.11220741>
- Nunhes, T., Bernardo, M., & Oliveira, O. (2019). Guiding principles of integrated management systems: Towards unifying a starting point for researchers and practitioners. *Journal of Cleaner Production*, 210, 977-993. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.066>
- Pino, Y., Del Toro, J. J., Medina, R., Noda, M. E., & Concepción, I. J. (2022). Metodología para la evaluación del impacto social de los resultados científicos de las maestrías. *Universidad y Sociedad*, 14(S1), 77-87. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v14n3/2218-3620-rus-14-03-30.pdf>
- Rodríguez, A., & Núñez, J. R. (2021). El Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación y la actualización del modelo de desarrollo económico de Cuba. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(4), 7-19. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v13n4/2218-3620-rus-13-04-7.pdf>
- Salas, M., & Armesto-Céspedes, M. S. (2025). Resiliencia en restaurantes en Latinoamérica. Una revisión sistemática (2020-2024). *Turismo y Patrimonio*, 25, 59-78. <https://doi.org/10.24265/turpatrim.2025.n25.04>
- Sandoval, D., & Albuja, D. (2020). Sistemas de gestión y su Importancia para el desarrollo sostenible. *Revista INGENIO*, 3(2), 42-54. <https://doi.org/10.29166/ingenio.v3i2.2720>



Conflicto de interés

El autor de correspondencia del artículo declara la originalidad del manuscrito, sin compromiso editorial con otra revista. No existen plagios, conflictos de interés, ni conflictos éticos; se libera a la revista de cualquier compromiso ético y/o legal.

Declaración de contribuciones de los autores

José Enrique Rodrigo Ricardo. Conceptualización-Ideas; formulación o evolución de metas y objetivos generales de investigación (líder). Curación de datos (líder). Análisis formal (líder). Metodología (líder). Investigación (líder). Supervisión (Igual). Validación – Verificación (de apoyo). Redacción borrador original (líder). Redacción-revisión y edición (de apoyo).

Mirna Lázara González Velázquez. Conceptualización - Ideas; formulación o evolución de metas y objetivos generales de investigación (igual). Análisis formal (igual). Metodología (igual). Investigación (de apoyo). Supervisión (líder). Validación – Verificación (de apoyo). Redacción-borrador original (igual). Redacción - revisión y edición (líder).

Evelyn Díaz Gil. Conceptualización-Ideas; formulación o evolución de metas y objetivos generales de investigación (de apoyo). Investigación (de apoyo). Supervisión (de apoyo). Validación– Verificación (líder). Redacción borrador original (de apoyo). Redacción - revisión y edición (de apoyo).

Milagro del Rosario Leyva Pino. Curación de datos (de apoyo). Análisis formal (de apoyo). Metodología (de apoyo). Investigación (de apoyo). Validación–Verificación (de apoyo). Redacción borrador original (de apoyo). Redacción - revisión y edición (de apoyo).

Editado por: MSc. Geisel García Vidal.

