

## **El control interno: herramienta para la transversalización de la igualdad de género en la gestión organizacional**

### ***The internal control: tool for mainstreaming gender equality in organizational management***

Isis Neisy Ramos Acevedo<sup>1</sup>\* <https://orcid.org/0000-0002-4151-2323>

Yunier García Pérez<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0002-7420-6592>

Diana Sánchez Pérez<sup>3</sup> <https://orcid.org/0000-0002-6195-3847>

<sup>1</sup> Universidad de Sancti Spíritus José Martí Pérez, Centro de Estudio de Técnicas Avanzadas de Dirección (CETAD), Cuba.

<sup>2</sup> Universidad de Sancti Espíritus José Martí Pérez, Cuba.

<sup>3</sup> GELMA, Sancti Spíritus.

\*Autor para la correspondencia: [isisramosacevedo@gmail.com](mailto:isisramosacevedo@gmail.com)

#### **RESUMEN**

Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS), implican un compromiso de las naciones con la transformación de sus realidades. Para el logro del quinto objetivo (“Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres y niñas”), se deben aún perfeccionar las herramientas de gestión interna de las empresas. Este artículo muestra los resultados de una investigación sobre la transversalización de la igualdad de género en la gestión organizacional, a través de los sistemas de control interno. Como principales resultados, se lograron transformaciones en los diseños estratégicos, los sistemas estadísticos de trabajo y salario, el lenguaje y la imagen corporativos, y las políticas sociosanitarias.

**Palabras clave:** gestión organizacional, economía de género, control interno, discriminaciones, gestión laboral.

## **ABSTRACT**

*The 17 Sustainable Development Goals (SDGs) implies a commitment of nations to the transformation of their realities. However, for the achievement of the fifth of these (Gender equality and empowering all women and girls), management tools must still be perfected, within companies. This article shows the results of a research related to the mainstreaming of gender equality in the management of several companies, through their Internal Control systems As main results, transformations in strategic designs are achieved; the statistical systems of the areas of work and salary; corporate language and image; socio-health policies. In essence, environments become more inclusive, and greater equality of opportunities is promoted from the management of Internal Control itself.*

**Keywords:** *organizational management, gender economics, internal control, discrimination, labor management.*

Fecha de recepción: 03-04-2024

Fecha de aprobación: 30-05-2025

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres constituye una realidad en determinadas zonas del planeta y una utopía en otras. El empoderamiento de las mujeres les permite incrementar su capacidad de configurar sus propias vidas y su entorno, a la vez que enriquecen su propia concientización sobre su estatus y sus relaciones sociales. En este sentido, además de conocer sus derechos, también es necesario que reconozcan y sean capaces de luchar por vencer los obstáculos mentales y económicos que limitan su desarrollo.

La equidad de género es una demanda de la humanidad, y se estipula en diversos documentos de organismos internacionales. Cuba sostiene su compromiso con el cumplimiento de la Agenda 2030, y en especial con el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) número cinco, relacionado con la igualdad de género. La actualización del modelo económico y social de desarrollo en nuestro país promulga un tratamiento transversal a este tema desde sus ejes y sectores estratégicos, además, aboga porque este mismo enfoque se tome en consideración en los niveles regionales, locales y para cada empresa o institución.

En diciembre de 2016, el XXII Congreso de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI, por sus siglas en inglés), confirmó la importancia de realizar trabajos de auditoría y revisión sobre los ODS en sus países miembros, con vistas a evaluar el cumplimiento de las políticas y programas concebidos para llevarlos a vías de hecho. En consecuencia, desde el año 2018 la Contraloría General de la República de Cuba ha incluido en sus directivas y objetivos de control las auditorías de desempeño con respecto a los ODS, y la realización de un diagnóstico dirigido a comprobar y demostrar el aseguramiento, los avances y las fortalezas del país para el cumplimiento de estos objetivos de la Agenda 2030.

Los resultados de estas comprobaciones, que se desarrollan en el marco del Programa “Auditando los ODS” de la INTOSAI, y en coordinación con la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS), han evidenciado avances en el país en materia de adopción de políticas y mecanismos que permiten integrar el ODS cinco en los procesos, planes, programas, normativas y presupuestos.

Por su parte el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), a través de sus representaciones en cada país, realiza un proceso de evaluación y certificación del funcionamiento de las políticas encaminadas a promover la igualdad de género. Este proceso, además de ofrecer varias categorías de “sellos de igualdad”, brinda un marco para guiar a los decisores y gestores en la articulación de la igualdad de género con sus aspiraciones y metas de desarrollo. Este sello comprende diversos puntos de referencia en áreas claves como:

- Sistemas de gestión.
- Capacidades.
- Entorno.
- Gestión del conocimiento.
- Programas y proyectos.
- Sociedades.
- Resultados e impactos.

En 2013-2014 Cuba fue uno de los países latinoamericanos que recibió la Certificación Oro (PNUD, 2015, p. 2). Sin negar este resultado, y reconociendo los avances que cada año se registran en materia de igualdad de oportunidades entre el hombre y la mujer en diferentes

ámbitos de la vida socioeconómica del país, aún es necesario perfeccionar los mecanismos para diagnosticar, gestionar y transformar la gestión de la igualdad de género a lo interno de cada empresa u organización, con vistas a garantizar que cada vez se conviertan en entornos más inclusivos y equitativos.

La presente propuesta tiene como punto de partida el surgimiento de una línea de investigación titulada: “Transversalización de la igualdad de género en la gestión organizacional”, en el Centro de Estudios de Técnicas Avanzadas de Dirección (CETAD), de la Facultad de Ciencias Técnicas y Económicas, de la Universidad de Sancti Spíritus José Martí Pérez, cuyo objetivo está dirigido a diseñar e implementar herramientas para la evaluación del tratamiento a la igualdad de género en diferentes tipos organizaciones. Estos resultados se derivan, esencialmente, de varias tesis de la maestría en dirección de dicho centro de estudios.

Los referentes descansan en la literatura nacional e internacional consultada, así como en los documentos normativos que, a esos efectos, se han aprobado en el país, entre los que se destaca el Decreto Presidencial 198/2021, contentivo del “Programa Nacional para el Adelanto de las Mujeres” (Presidente de la República, 2021).

## **LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

En cada cultura existen expectativas de género desde las primeras edades. Estas se relacionan con los tipos de juegos que desarrollan niñas y niños, los espacios en que pasan más tiempo, y evidencian diferencias en la posibilidad, incluso, de utilizar espacios abiertos o el interior del hogar, la conducta que se espera de cada uno de ellos, o hasta la forma en que expresan sus emociones y sentimientos.

Después, a lo largo de la vida, las normas de género predominantes en cada sociedad conducen generalmente al surgimiento de roles que determinan una diferenciación del trabajo entre hombres y mujeres. Este hecho se describe en la literatura como división del trabajo por género. Los roles más comúnmente asignados a la mujer son reproductivo, productivo y de gestión comunitaria, mientras que a los hombres son los de política comunitaria y productivo. De una región a otra, o incluso dentro de un propio país, estos roles pueden variar, en lo que también influyen factores como la edad, la clase social, la religión o la raza.

Diversas conferencias regionales y globales, han dejado plasmados en sus acuerdos la importancia de la transformación de los estándares en la agenda de género, tomando como elemento central y transversal en todos sus objetivos la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer en Beijing (ONU, 1995), y a nivel regional las Conferencias Regionales sobre la Mujer de América Latina y el Caribe (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, 2013).

Es, por tanto, un reto en la sociedad actual la eliminación de cualquier manifestación de discriminación por razones de género, con énfasis en la violencia contra la mujer, definida esta última como “todo acto de violencia basado en la pertenencia al sexo femenino que tenga o pueda tener como resultado un daño o sufrimiento físico, sexual o psicológico para la mujer, así como las amenazas de tales actos, la coacción o la privación arbitraria de la libertad, tanto si se producen en la vida pública como en la privada.” (UNICEF, 2016).

A estos efectos, se coincide con la idea de que resulta imprescindible la construcción de una sociedad con legislaciones que no solo protejan a la mujer ante actos de violencia, sino que de forma intrínseca favorezcan su posicionamiento en el mercado laboral y su inserción en la vida social en su conjunto (Pautassi, 2017).

Es pertinente, entonces, diferenciar dos conceptos que en ocasiones se usan indistintamente, pero que tienen significados y alcances diferentes: igualdad y equidad de género (Bruera, 2019 y Maqueira, 2020). La igualdad implica que las mujeres y los hombres tengan las mismas condiciones y oportunidades para desarrollar todo su potencial, asegurar que se respeten sus derechos humanos y su dignidad, a la vez que se beneficien o contribuyan al desarrollo económico, social, cultural y político. Esta igualdad supone que la sociedad tome en cuenta las potencialidades y limitaciones que los hacen semejantes o diferentes para el desempeño de cada rol.

Por su parte la equidad de género se asocia más con la justicia. Para garantizar la equidad puede ser necesario tomar medidas especiales temporales que compensen la discriminación o los prejuicios que se han producido a lo largo de la historia de una comunidad o sociedad. De esta forma, autores como (Bruera, 2019 y Maqueira, 2020) coinciden en que la equidad de género es un medio para lograr la igualdad de género. Según la Recomendación General Nro. 28 de la CEDAW, la terminología preferida dentro del Sistema de las Naciones Unidas es “igualdad de género”, en lugar de equidad de género.

Para el logro de la igualdad de género es necesaria la sensibilización e implicación, tanto de hombres como de mujeres. Esto es decisivo para el surgimiento de nuevas relaciones de género, entendidas como “un subconjunto específico de relaciones sociales que unen a los hombres y las mujeres como grupos sociales en una comunidad en particular, incluido cómo se distribuyen el poder y el acceso y control de los recursos entre los sexos”. Las relaciones de género unidas a aspectos como, etnia, raza, edad, o religión, determinan la posición e identidad de las personas en un grupo social. Son una construcción social, que con el tiempo pueden transformarse hasta hacerse más justas.

Las limitaciones para la transversalización en la gestión de género son, muchas veces, evidentes, y no todas las políticas sectoriales, regionales y locales contribuyen de un modo efectivo a transformar esta realidad y al empoderamiento de las mujeres. Por tal razón, las preocupaciones y experiencias de las mujeres y los hombres, en condiciones de igualdad, deben estar presentes en la elaboración, implementación y evaluación de las políticas y programas que se lleven a vías de hecho, solo así, el principio de la igualdad de derechos de mujeres y hombres será uno de los pilares en los que se sustenten realmente las bases de las naciones unidas, como componente determinante de los derechos humanos universales.

Autores como Pineda y Falla (2016); Meza (2018) y Echevarría, Rojas y Tejuca (2019), coinciden en que las administraciones de las organizaciones deben integrar desde su estrategia, indicadores que faciliten el seguimiento a la gestión de la igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a cuestiones como el sentido de seguridad y visión del futuro, la capacidad para agenciarse ingresos, la actuación eficaz en la esfera pública, la participación en la toma de decisiones, el acceso e inserción en grupos o espacios de información y apoyo o posibilidades de movilidad y visibilidad. Esto conduciría a la existencia de negocios más inclusivos y tendría un impacto significativo en contrarrestar la división sexual del trabajo, lo que Isaza y Reilly (2020) denominan segregación ocupacional por género.

Para Aguilar (2017), la igualdad de género se logra cuando mujeres y hombres, en igualdad de condiciones, tienen derecho a acceder al uso, control y beneficio de los mismos bienes y servicios de la sociedad, así como a la toma de decisiones en los ámbitos de la vida social, política, económica y familiar. Autores como Almaguer (2019) y Alfonso y Muñoz (2021), coinciden en que esta igualdad implica no solo aceptar las diferencias entre hombres y mujeres, sino también

la de sus derechos, para propiciar un equilibrio en el que ninguno se beneficie de manera injusta en perjuicio del otro.

Esta concepción, está estrechamente relacionada con el término “empoderamiento de la mujer”. Según Londoño (2017, p.24), este “busca cambiar o transformar los objetivos, las políticas, las estrategias y las acciones en el desarrollo establecido para que tanto las mujeres como los hombres puedan influir en la dirección del desarrollo social y participar activamente y beneficiarse de él”. Para avanzar en su búsqueda, las organizaciones, empresariales o no, deben tomar en consideración la clasificación de Rowlands (2017, p. 28), en cuanto a los tipos de poder:

- 1) Poder sobre, cuando el incremento en el poder de uno implica la pérdida de poder de otro;
- 2) Poder para, es el que tienen algunas personas y lo utilizan estimular a otras;
- 3) Poder con, cuando se comparte el poder de forma colectiva; y
- 4) Poder desde dentro, que genera confianza en uno mismo y fomenta la autoestima, ayudando a rechazar las demandas no deseadas.

En consecuencia, para contribuir al empoderamiento de las mujeres, a partir de las ideas de Rees (2017), la promoción de la igualdad de género debe manifestarse en la integración en todos los sistemas y estructuras, en todas las estrategias, procesos y procedimientos, en la organización y su clima, y en los modos de actuación de su equipo de dirección –especialistas y el personal en general.

En Cuba se pretende lograr la transversalización de la igualdad de género, desde la implementación de la Agenda 2030, mediante el fortalecimiento de los mecanismos y capacidades de la institucionalidad pública, con el cumplimiento del rol de cada actor, de manera que permita una adecuada participación y rendición de cuentas de los logros, retrocesos y retos a enfrentar. Esto demanda una profunda y responsable preparación de todos los gestores en los diferentes niveles de las organizaciones.

La Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) hace un llamado a realizar trabajos de auditoría y revisión sobre los ODS en sus países miembros, con vistas a evaluar el cumplimiento de las políticas y programas concebidos para llevarlos a vías de hecho. En consecuencia, la Contraloría General de la República de Cuba (2018) ha incluido en sus directivas y objetivos de control las auditorías de desempeño a los ODS. Además, las nuevas

Normas Cubanas de Auditoría, concluidas en 2020, en la fase “Planeación de la Auditoría”, incluyen “Aspectos generales para la elaboración de programa de auditoría a la implementación de los objetivos de desarrollo sostenibles (ODS)”, y una mirada especial se le concede al ODS cinco, relacionado con la igualdad de género.

La aspiración de que el tema tenga un tratamiento desde las políticas públicas nacionales hasta cada nivel de las organizaciones, conduce a una línea de pensamiento que sitúa al control interno de cada una de ellas, como herramienta de gestión que puede encargarse de diagnosticar y facilitar la transformación de las brechas que se identifiquen en materia de igualdad de género.

## **EL CONTROL INTERNO COMO VÍA PARA LA TRANSVERSALIZACIÓN DE LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS ORGANIZACIONES**

El control interno es reconocido por muchos autores como una herramienta para que la dirección de todo tipo de organización obtenga una seguridad razonable del cumplimiento de sus objetivos institucionales y esté en capacidad de informar sobre su gestión a las personas interesadas en ella (Chiavenato, 2004; Ramón, 2017 y Chacón, 2017). La Resolución 60 del 2011 de la Contraloría General de la República de Cuba, aprueba las Normas del Sistema de Control Interno. Según este documento, el Control Interno se define como:

El proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas (Contraloría General de la República de Cuba, 2011, p. 2).

Específicamente, los riesgos se relacionan con la probabilidad de que una organización no pueda enfrentar alguna situación inherente a su actividad. Según Brito (2018, p. 271), son “un evento o condición incierta que, si sucede, tiene un efecto en por lo menos uno de los objetivos del

proyecto”. Por tanto, si la igualdad de género está identificada como un objetivo de las organizaciones, todo lo que atente contra ella debe entenderse como un riesgo, y debe tener un seguimiento sistemático con vistas a preverlo y atenuarlo.

Para la identificación y evaluación de este tipo particular de riesgos, es necesario tomar en consideración que, en 2019, la Organización Internacional del Trabajo, adopta el convenio N° 190 denominado “Convenio sobre la Violencia y el Acoso” (Organización Internacional del Trabajo, 2019). En este documento las expresiones “violencia” y “acoso”, se asocian con aquellos comportamientos y prácticas inaceptables, o de amenazas de estos, que causen o puedan causar, un daño físico, psicológico, sexual o económico, e incluye la violencia y el acoso por razón de género. En esta línea de pensamiento Arrieta (2020, p. 241), agrega que pueden constituir riesgos aquellas “conductas y actitudes inadecuadas en el desarrollo del trabajo, consecuencia de unas condiciones de trabajo nocivas, que de materializarse desembocarían en determinadas consecuencias perniciosas para la salud y el bienestar de las personas trabajadoras”. Pons (2020) y Garí y Martín (2021) refieren, además, que se considera una forma de violencia en el trabajo no adoptar medidas aplicables en materia de prevención de riesgos, relacionados con la desigualdad de género.

Un rol significativo para atenuar estas manifestaciones de desigualdad pueden jugarlo las guías de autocontrol. Estas permiten identificar, mediante los diferentes componentes y normas, aspectos susceptibles de mejora en la gestión organizacional.

La Contraloría General de la República emitió una Guía de autocontrol general, que se actualiza frecuentemente. No obstante, cada entidad debe adecuarla de acuerdo a sus necesidades y características propias. Sin embargo, Cruz, Aliaga, Ramírez y Lenza (2021), a partir de sus estudios, refieren que, en la práctica, muchas entidades la aplican formalmente tal como es emitida por este órgano de control, lo cual contradice el propósito de su concepción y diseño. Es, por tanto, necesario, que estas guías se contextualicen a la luz de dar un tratamiento transversal a la igualdad de género en la gestión de la organización.

## **METODOLOGÍA**

Para el desarrollo de esta investigación, se emplearon métodos como la observación participante, el análisis de documentos normativos y metodológicos, además de entrevistas o encuestas al

equipo directivo, a especialistas o el personal. Su triangulación posibilitó describir el proceso estudiado y, a su vez, validar la transformación que se logra en las organizaciones en materia de gestión de la igualdad de género.

Estos métodos permitieron la realización de un diagnóstico general en determinadas organizaciones de la provincia de Sancti Spíritus, a partir del año 2018, con diferentes modelos de propiedad y gestión. El estudio se sustentó en diversas tareas, incluidas en una línea de investigación coordinada desde el Centro de Estudios de Técnicas Avanzadas de Dirección (CETAD) y desarrolladas en:

- Una Facultad de la Universidad de Sancti Spíritus (Campos, 2015);
- Una empresa pesquera (Rodríguez, 2018);
- La Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), (García, 2018);
- La Dirección Provincial de Cultura y Arte (Rodríguez-Gallo, 2021);
- Proyectos de desarrollo local, que han dado tratamiento al tema, mediante la formación de capacidades gracias a la Maestría en Gestión del Desarrollo Local del Centro Universitario Municipal (CUM) de Yaguajay, adscrito a la UNISS, y que incluye empresas estatales, cooperativas y pequeños negocios privados, reconocidos en Cuba como Trabajadores por Cuenta Propia (TCP), Boffill, García, y Ramos (2020).

El diagnóstico realizado arrojó los siguientes resultados:

- Es aún insuficiente en estas entidades el conocimiento del compromiso de Cuba con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), con énfasis en el número cinco –relacionado con la igualdad de género–, y la consecuente necesidad de articularlo en los niveles locales y en cada organización, como respuesta al tratamiento transversal que se le pretende dar a este tema desde el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social (PNDES).
- Resulta limitada la preparación de los trabajadores, especialistas y directivos sobre los diferentes ámbitos de actuación de la igualdad de género en las organizaciones,

- Son prácticamente inexistentes los mecanismos para la evaluación y acreditación de la igualdad de género en las organizaciones, como vehículo para determinar el nivel de calidad en sus prácticas, en función de garantizar las mismas oportunidades de acceso y éxito a hombres y mujeres.
- Existe falta de uniformidad, a lo interno de las organizaciones, en cuanto a los mecanismos y vías para la implementación del “Programa de Nacional Adelanto para las Mujeres”, aprobado en 2021, con las subsecuentes insuficiencias en la creación y en otros casos el funcionamiento de los comités de género.
- Subsisten carencias en el diseño estratégico de las organizaciones en cuanto a la inclusión de objetivos o indicadores que transversalicen el tema del género en las áreas de resultados clave o procesos, con el consiguiente desconocimiento de riesgos relacionados con la desigualdad de género.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

El principal resultado de la investigación, consiste en el diseño de un procedimiento para diagnosticar, gestionar y transformar la gestión de la igualdad de género en las organizaciones estudiadas, con vistas a contribuir a que se conviertan en entornos más inclusivos y equitativos.

Las etapas de este procedimiento se resumen a continuación:

- I. Capacitación del personal sobre la igualdad de género en la gestión organizacional.
- II. Identificación de principios para la gestión de la igualdad de género en la organización.
- III. Adaptación y aplicación de la Guía de autocontrol a las condiciones de la entidad. Identificación de debilidades en la gestión de género.
- IV. Conformación del Plan de mejoras y diseño de indicadores de control.
- V. Seguimiento al Plan de mejoras y evaluación de impactos para la toma de decisiones en función de la mejora continua.

La primera etapa se inicia con la realización de un Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), en cada una de las organizaciones estudiadas. Este diagnóstico conduce a la concepción

de un grupo de acciones de sensibilización o superación para los diferentes actores, dirigidas de forma diferenciada a segmentos como equipo directivo, especialistas, y personal de las áreas productivas y de servicio. Las acciones consisten, esencialmente, en conferencias y talleres. Los principales temas tratados son, entre otros:

- El género como construcción social.
- La igualdad de género.
- La transversalización de la igualdad de género.
- Ámbitos de la igualdad de género en la gestión organizacional.
- El tratamiento a la igualdad de género desde la perspectiva de los organismos internacionales y en la conceptualización del modelo cubano de desarrollo.

En la segunda etapa se identifican los siguientes principios:

- a) Diseño, implementación y evaluación de programas de superación, con una perspectiva de género, que sensibilicen y creen conciencia en torno a las problemáticas de género.
- b) Enfoque integral y sistémico al tema de la gestión del género en el diseño estratégico, la comunicación, la imagen y la cultura organizacional.
- c) Fomento de la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en el sistema y las relaciones de trabajo.
- d) Conciliación de la vida laboral de cada integrante de la organización con sus derechos y compromisos profesionales, personales y familiares.
- e) Enfrentamiento a las manifestaciones de violencia, discriminación, acoso y desigualdad, en un ambiente sociosanitario incluyente.
- f) Sensibilización y formación sistemática y sobre el tema, con acciones integradas al sistema de capacitación de la entidad.
- g) Promoción periódica de resultados y buenas prácticas con un enfoque hacia la mejora continua.

La tercera de las etapas conduce a la adaptación y aplicación de la Guía de autocontrol a las condiciones de la entidad, con la consecuente identificación de debilidades en la gestión de género. En el 2019, la Contraloría General de la República actualizó su Guía de Autocontrol (Contraloría General de la República de Cuba, 2019). Estas guías están integradas por los cinco componentes del control interno: Ambiente de control, Gestión y prevención de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación y Supervisión y monitoreo. En cada uno de estos componentes, integrados a su vez por normas, se incorporan de forma transversal indicadores que permiten evaluar las debilidades o fortalezas relacionadas con la gestión de la igualdad de género en la organización.

La conformación del Plan de mejoras y el diseño de los indicadores para su control, constituye la cuarta de las etapas del procedimiento. Algunas entidades optan por elaborarlo y lo denominan “Plan de igualdad de género”, otras lo incorporan al plan general concebido para atenuar las debilidades identificadas durante la aplicación de la guía de autocontrol. Esta segunda forma conduce a una verdadera transversalización del tema en la gestión organizacional.

Este plan debe contener, además de las debilidades a atenuar o fortalezas a afianzar, los objetivos a alcanzar y las tareas concretas que deberán realizarse para la consecución de estos. Para ello debe reflejarse quiénes participan en cada una, quién es el responsable de su ejecución, los recursos humanos y materiales, la fecha de inicio y fin de la tarea, los indicadores de seguimiento y los responsables de realizar el control y seguimiento de las mismas, así como la frecuencia con que debe analizarse en los órganos colegiados o si debe ser en otros espacios. Esta planificación debe conllevar una negociación entre todos los responsables e implicados a diferentes niveles de la entidad y la aspiración es que responda a las exigencias y demandas de cada organización.

La quinta y última etapa, implica el seguimiento periódico al plan de mejoras y la evaluación de los impactos que se producen en la organización, con vistas a facilitar la toma oportuna y eficaz de decisiones en función de la mejora continua de la igualdad de género.

La triangulación de los métodos descritos, y la aplicación, durante dos años sucesivos de las guías de autocontrol perfeccionadas y actualizadas en cada período, permitieron evaluar las transformaciones que se produjeron en las entidades estudiadas en materia de gestión de la igualdad de género. Los principales avances que se evidenciaron fueron los siguientes:

- 1) Transformaciones en el diseño estratégico, con la inclusión de indicadores y criterios de medida relacionados con la igualdad de género. En otros casos se decide concebir una Estrategia de Género independiente;
- 2) Mayor participación e implicación del personal en el desarrollo de acciones de mejora, encaminadas a potenciar la igualdad de género;
- 3) Empleo de un lenguaje y comunicación organizacionales más inclusivos y menos discriminatorios, tanto en la comunicación oral como en la escrita;
- 4) Participación más igualitaria de mujeres y hombres en los lugares de trabajo de la organización con mejor retribución y en cargos directivos de responsabilidad;
- 5) Implementación de medidas encaminadas a mejorar la compatibilidad de la vida personal y laboral;
- 6) Adopción de nuevas medidas de prevención de salud y riesgos laborales con perspectiva de género;
- 7) Promoción de medidas de gestión de la movilidad que permiten un acceso igualitario de las mujeres y los hombres en el puesto de trabajo.

En la fase final de la investigación, específicamente en el año 2021, es aprobado como Decreto Presidencial 198, el “Programa Nacional para el Adelanto de las Mujeres” (Presidente de la República, 2021), con el objetivo de promover el avance de estas, la igualdad de derechos posibilidades y oportunidades, así como a atenuar los efectos de diferentes expresiones de discriminación, que aún persisten en la sociedad cubana.

El documento reseña un grupo de “Áreas de Especial Atención”, en las que este estudio impacta favorablemente, tal es el caso del empoderamiento económico de las mujeres; la presencia de la mujer en los medios de comunicación; las labores de educación, prevención y trabajo social; el acceso a la toma de decisiones; la legislación y el marco normativo en función de la protección contra todas las formas de discriminación y violencia; la salud sexual y reproductiva y por último el desarrollo de la información estadística con enfoque de género y las investigaciones sobre el tema.

## CONCLUSIONES

- La transversalización de la igualdad de género en la gestión organizacional de las entidades estudiadas, además de aportar prestigio e imagen social a la entidad, contribuye al mejoramiento del clima laboral, a la introducción de cambios en la cultura, al fortalecimiento de sus valores y al afianzamiento de su comportamiento ético.
- El modelo económico y social de desarrollo en Cuba comprende la transversalización del género en sus ejes y sectores estratégicos, además, promulga este enfoque en los niveles regionales, locales y para cada empresa o institución. Sin embargo, las limitaciones para su introducción en la gestión organizacional persisten y la instrumentación de estas políticas no siempre contribuyen de un modo efectivo al empoderamiento de las mujeres.
- La propuesta contribuye a la interrelación de los ODS con la Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista, los Ejes estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo (PNDES) hasta el 2030 y con el Programa Nacional para el Adelanto de las Mujeres.
- El procedimiento, implementado en varias empresas e instituciones del territorio, sirvió de base para la defensas exitosa de varias tesis de las maestrías en Dirección y Gestión del Desarrollo Local. La introducción de esta innovación en la práctica socioeconómica de la provincia, contribuye al fortalecimiento de alianzas entre diversos actores locales, quienes avalan y reconocen el impacto y pertinencia de la propuesta, en aras del perfeccionamiento de la gestión de género y de la elevación de la cultura organizacional sobre el tema.
- La validación del procedimiento se refleja en indicadores como: la implicación de los equipos directivos, especialistas y el personal en las acción de mejora; la integración de las mejoras a los planes y la estrategia de la organización; el seguimiento a las acciones de mejora, el carácter realista, sencillo y operativo de la mejora y el impacto o transformaciones derivadas de estas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, L. (2017). *The absence of gender equity in the discussions on the international regime on access and benefit sharing*. Documento para discusión en la octava reunión de la Conferencia de las Partes de la Convención sobre Diversidad Biológica, Unión Mundial para la Naturaleza (UICN), Gland, Suiza.
- Alfonso J. y Muñoz, T. (Ed.). (2021). *La identidad de género como base para la comprensión de la formación de la identidad de la mujer*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Almaguer, M. (2019). Conciliar lo laboral y lo doméstico: un reto para la sociedad cubana actual. *Asparkia*, 20(2), 185-201. <http://www.e-revistas.uji.es/index.php/asparkia/article/view/453/371>
- Arrieta, F. (2020). Negociación colectiva y prevención de riesgos psicosociales. Lan Harremanak *Revista de Relaciones Laborales*, 44(1), 238-277. [https://ojs.ehu.eus/index.php/Lan\\_Harremanak/article/view/22326](https://ojs.ehu.eus/index.php/Lan_Harremanak/article/view/22326)
- Bofill, S.; García, V. y Ramos, I. (2020) *Maestría en Gestión del Desarrollo Local. Formación de Capacidades para el Desarrollo Local*. Ponencia presentada en el XII Congreso Internacional de educación Superior Universidad 2020, Palacio de las Convenciones, La Habana, Cuba.
- Brito, D. (2018). El riesgo empresarial. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1), 269-277. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000100269](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000100269)
- Bruera, S. (2019). El Empoderamiento. En *Las Mujeres y el Poder. Aprendiendo de las prácticas políticas de las mujeres*. Montevideo: URB-AL.
- Campos, C. (2015). *Procedimiento para la introducción del enfoque de género en la Estrategia de Dirección de la Facultad de Ciencias Empresariales de la UNISS*. Tesis de Maestría, Universidad de Sancti Spíritus, Sancti Spíritus, Cuba. <https://dspace.uniss.edu.cu/handle/123456789/422>
- Chacón, W. (Ed.). (2017). *El control interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones*. Buenos Aires, Fulldocs.
- Chiavenato, I. (Ed.) (2004.). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Madrid: Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana.

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2013). Estrategia de transversalización de la perspectiva de género en la CEPAL, 2013-2017. Duodécima Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe, Santo Domingo, República Dominicana.
- Contraloría General de la República de Cuba (2011). Resolución 60 de 2011 (3 de marzo), Normas del Sistema de Control Interno. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, no. 013, Extraordinaria.
- Contraloría General de la República de Cuba (2018). *Preparación del gobierno para la implementación de los ODS, con énfasis en el ODS 5, en Cuba*. La Habana.
- Contraloría General de la República de Cuba (2019). *Actualización del diagnóstico con el objetivo de comprobar aseguramientos, avances y fortalezas del país, para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. La Habana.
- Cruz, R.; Aliaga, P.; Ramírez, R. y Lenza, L. (2021). Gestión de la Guía de Autocontrol General en organizaciones cubanas. *Ciencias Holguín*, 27(2), 41-53. <https://www.redalyc.org/journal/1815/181566671004/html/>
- Presidente de la República (2021, 8 de marzo). Decreto Presidencial 198/2021 “Programa Nacional para el adelanto de las Mujeres”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, no. 14, Extraordinaria.
- Echevarría, D.; Rojas, M. y Tejuca, M. (2019). Género y trabajo: puntos ciegos de las políticas de empleo en Cuba. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(3), 1-18. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2308-01322019000300011&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2308-01322019000300011&script=sci_arttext&tlng=en)
- García, N. (2018). *Procedimiento para el perfeccionamiento de la equidad de género en la estrategia de dirección de la ANAP en Sancti Spíritus*. Tesis de Maestría, Universidad de Sancti Spíritus, Sancti Spíritus, Cuba.
- Garí, A. y Martín, R. (2021). *Riesgos psicosociales desde una perspectiva de género*. Madrid, CNNT. <https://www.insst.es/documents/94886/3115742/Programa+Webinario+riesgos+psicosociales+con+perspectiva+de+g%C3%A9nero.pdf/e2bd2b2d-4691-f656-420d-1bd7fa86e892?t=1647587955213>

- Isaza, J. y Reilly, B. (2020). Segregación ocupacional por género: un análisis empírico de la Colombia urbana (1986-2004). *Equidad y Desarrollo*, (35), 9-41. <https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss35.1>
- Londoño, M. (Ed.). (2017). *El desafío de la equidad de género y la estrategia del Mainstreaming*. Bogotá, El Sócalo.
- Maqueira, V. (2020). *Mujeres, Globalización y Derechos Humanos*. Madrid: Colección Feminismos.
- Meza, C. A. (2018). Discriminación laboral por género: una mirada desde el efecto techo de cristal. *Equidad y Desarrollo*, (32), 11-31. <https://doi.org/10.19052/ed.5243>
- Organización de Naciones Unidas (1995). *Declaración y Plataforma de Acción de Beijing*. IV Conferencia Mundial sobre la Mujer. <https://docs.un.org/es/A/CONF.177/20/Rev.1>
- Pautassi, L. (2017). *Legislación previsional y equidad de Género en América Latina*. Serie Mujer y Desarrollo, n. 42, CEPAL. <https://hdl.handle.net/11362/5898>
- Pineda, M. y Falla, P. (2016). Los negocios inclusivos como fuente de trabajo de calidad para pequeñas empresarias en condición de pobreza: un estudio exploratorio en el municipio de Apartadó, Colombia. *Equidad y Desarrollo*, (25), 179-208. <https://doi.org/10.19052/ed.3529>.
- Organización Internacional del Trabajo (2019). *C-190. Convenio sobre la violencia y el acoso*. [https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx\\_es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:3999810](https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:3999810)
- PNUD (2015). *El Sello de Igualdad de Género en el PNUD: Nos acercamos a Cuba*. PNUD; Género e Igualdad. <https://americalatinagenera.org/informate-noticias/el-sello-de-igualdad-en-el-pnud-nos-acercamos-a-cuba/>
- Pons, M. (2020). Aproximación a los nuevos conceptos sobre violencia y acoso en el trabajo a partir de la aprobación del Convenio OIT 190. *Labos: Revista de Derecho del Trabajo y Protección Social*, 1(2), 30-60. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7500185>
- Ramón, J. (Ed.). (2017). *El control interno en las Empresas*. Quito: Quipukamayoc.
- Rees J. (Ed.).(2017). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise and in the gender focus fight*. New York: MIT press.

- Rodríguez, Y. (2018). *Procedimiento para la transversalización de la igualdad de género en la estrategia de dirección de EPISAN*. Tesis de maestría, Univerisdad de Sancti Spíritus, Sancti Spíritus, Cuba.
- Rodriguez-Gallo, Y. (2021). *Procedimiento para la transversalización de la igualdad de género la Dirección Provincial de Cultura y Arte de Sancti Spíritus*. Tesis de maestría, Univerisdad de Sancti Spíritus, Sancti Spíritus, Cuba.
- Rowlands, J. (2017). Empowerment examined. *Development in practice*, 5(2), 101-107.2(32), 128-138. <https://europepmc.org/article/MED/12346153>
- UNICEF (2016). *ONU llama a acción conjunto: violencia contra las mujeres*. <https://www.unicef.org/colombia/comunicados-prensa/onu-llama-accion-conjunta-violencia-contra-las-mujeres>

### **Conflicto de intereses**

Los autores Isis Neisy Ramos Acevedo, Yunier García Pérez y Diana Sánchez Pérez del manuscrito de referencia declaran que no existe ningún potencial conflicto de interés relacionado con el artículo.

### **Contribución de los autores**

La autor para la correspondencia y responsable de la integridad del trabajo en su conjunto es Isis Neisy Ramos Acevedo. La autor Isis Neisy Ramos Acevedo aporta con el estudio y análisis de los elementos conceptuales relacionados con Metodología, conclusiones y revisión de las referencias bibliográficas. Las autores Yunier García Pérez y Diana Sánchez Pérez contribuyen con la introducción, evaluación y discusión de los resultados de la investigación. Los autores participan en la revisión crítica y final del proyecto de artículo.