

Visitas de buenas prácticas en la especialidad de dirección empresarial. Una mirada al éxito de AICA

Technical Visits of Good Practices in the Business Management Specialty. A Look at the Success of AICA

Sacha Pelaiz Barranco^{1*} <http://orcid.org/0000-0003-1966-7203>

Vivian Isabel Antúnez Saiz² <http://orcid.org/0000-0002-0744-1584>

¹División Empresa DATYS, La Habana, Cuba

²Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, La Habana, Cuba

*Autor para la correspondencia: sacha.pelaiz@datys.cu

RESUMEN

En el contexto de la actualización del modelo económico cubano se presta especial énfasis al desarrollo y la promoción de las buenas prácticas en el sistema empresarial. En este artículo se presenta la visión de un directivo tras la experiencia de una visita de buenas prácticas a una exitosa organización del sector biofarmacéutico cubano. Se muestra además la concepción metodológica del diseño de la visita, como herramienta esencial que enfoca la mirada de los cuadros y directivos en los contenidos a vencer e identificar en esta experiencia que tiene tanto un componente docente como investigativo.

Palabras clave: buenas prácticas, herramienta de dirección, módulo, metodología.

ABSTRACT

In the context of updating the Cuban economic model, special emphasis is placed on the development and promotion of good practices in the business system. This article presents the vision of a manager after the experience of a good practices visit to a successful organization in the Cuban biopharmaceutical sector. The methodological conception of the design of the visit is

also presented, as an essential tool that focuses the gaze of the staff and managers on the contents to be overcome and identified in this experience that has both a teaching and research component.

Keywords: *good practices, management tool, module, methodology.*

Fecha de recepción: 17/08/2023

Fecha de aprobación: 03/10/2023

INTRODUCCIÓN

La realización de visitas de buenas prácticas dentro de los programas de posgrado es vital para lograr el buen desempeño de los directivos. En el escenario nacional actual se requiere de una mirada a las experiencias de éxito para que los directivos y cuadros de los diversos sectores de la economía aprendan, desde una visión de la práctica gerencial, mecanismos, métodos, herramientas y procesos de toma de decisiones ajustados a las condiciones tanto del micro como del macroentorno de las organizaciones.

El presidente Díaz-Canel en sus discursos plantea que los directivos y cuadros al nivel en el que se encuentren deben ir a la base, al núcleo operacional, que es donde se genera valor para potenciar, con métodos y herramientas, los vínculos entre la academia y las organizaciones del sector empresarial y de la administración pública, lo demuestra con su accionar (Díaz-Canel y Núñez, 2020; Díaz-Canel, 2021).

Este artículo muestra la visión crítica, analítica y estratégica de un cuadro o directivo en el marco de una visita de buenas prácticas a una de las organizaciones de éxito del sector biofarmacéutico cubano. Esto constituye un método muy eficaz en la enseñanza a directivos, ya que se aplican los conocimientos a la práctica gerencial y el cuadro puede identificar buenas prácticas y experiencias de éxito de las cuales aprender para perfeccionar su labor directiva (Bofill y Díaz, 2022; Jarošová, Lorencová, Půbalová y Šedivý, 2017).

Desde el punto de vista de la ciencia de la dirección, las organizaciones biofarmacéuticas presentan un alto nivel de exigencia en sus procesos, con una arraigada cultura en la calidad y el enfoque de riesgos. Esto permitió la respuesta integral y cohesionada ante la pandemia, por ejemplo.

Constituye un inmenso logro que Cuba haya contado con cinco candidatos vacunales, que ya son exitosas vacunas, como resultado de procesos intensivos de ciencia e innovación.

Las organizaciones de este sector presentan un complejo entramado de relaciones económicas, de cooperación y alianzas. Sin embargo, en esta forma de articulación no solo se potencia el aspecto económico, sino que se incluyen con mucha más fuerza los aspectos sociales, políticos y culturales. Constituyen una red interconectada en función de aprender, innovar y cooperar bajo un esquema de confianza mutua.

METODOLOGÍA

El desarrollo de esta investigación requirió una profunda revisión bibliográfica por parte de los autores, que han realizado aportaciones a estas áreas de conocimiento consultando directorios como *Google Scholar*, *Science Direct*, *Microsoft academic*, *Dialnet*, *Scielo*, *Gobpubmed*, entre otras bases de datos especializadas. Uno de los componentes más importantes es la observación directa que realiza el cuadro o directivo y cómo fue conducido desde el punto de vista metodológico en este proceso de gestión del conocimiento.

RESULTADOS

Diseño metodológico de la visita de buenas prácticas en la VIII Especialidad de Dirección y Gestión Empresarial de la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno

Entre las características de las empresas de alta tecnología de esta industria biofarmacéutica cubana aparecen el ciclo cerrado, la inversión estatal, el desarrollo de proyectos de innovación de bajo riesgo, el perfeccionamiento de la estructura organizativa, el papel de la patente y del cuadro de dirección, la gerencia de proyecto y de producto, la calidad, la singularidad comercial, la expansión de áreas investigativas, productivas y comerciales, el trabajo en redes y la integración de la gestión, entre otras (Espinosa, Lage y Delgado, 2017).

Asimismo, la industria biofarmacéutica se ha caracterizado siempre por ser altamente regulada, lo cual hace que en las entidades cubanas se genere una fuerte y necesaria cultura regulatoria hacia

el cumplimiento de buenas prácticas, avaladas en sus sistemas de gestión de la calidad. En la actualidad, estas normativas han evolucionado y también se analizan en su integración con los sistemas normalizados de gestión (Antúnez, Fernández y Delgado, 2017; Antúnez y Delgado, 2018).

Un aspecto que caracteriza también a estas organizaciones son los flujos que se establecen entre los actores que conforman el sector de la economía. Existen importantes plataformas tecnológicas que garantizan el flujo informacional, de conocimientos y para la toma de decisiones. De esta forma, se establecen redes de relaciones entre los diferentes integrantes del polo productivo y científico, que garantizan el mantenimiento de un nivel elevado de conocimientos compartidos y facilitan las interrelaciones desde el punto de vista de la investigación, el desarrollo y la innovación y desde la productividad, con el desarrollo de nuevas tecnologías y de productos intensivos en conocimientos. Un ejemplo fehaciente de esto es la concepción de los candidatos vacunales durante la pandemia, y su producción entre varios centros como el Instituto Finlay de Vacunas, el Centro de Inmunología Molecular, el laboratorio de Síntesis Química de la Universidad de La Habana y los Laboratorios AICA (Antúnez, Delgado y Lesmes, 2021). Estos últimos fueron el objetivo de esta visita de buenas prácticas.

A continuación se muestra el diseño metodológico de la Visita de Buenas Prácticas en la especialidad de Dirección y Gestión Empresarial (DGE).

Guía de Visita a Laboratorios AICA

Objetivos Generales:

1. Enriquecer los conocimientos teórico-prácticos impartidos en los cursos recibidos hasta el momento en la VIII Edición de la Especialidad DGE (ver Tabla 1).
2. Apreciar procesos exitosos abordados en los contenidos, asociándolos a los contextos de desempeño.
3. Facilitar la compenetración entre los alumnos y los empresarios visitados respecto a las áreas afines a su competencia.
4. Intercambiar experiencias con colegas de profesión, desde puntos de vista comunes y/o ajustados a sus respectivos contextos.
5. Confrontar buenas prácticas y experiencias de éxito.

6. Fortalecer los métodos de observación directa y de entrevista, que contribuyen a los procesos de investigación.

Tabla 1. Cursos recibidos en la VIII Edición de la Especialidad DGE y temas a evaluar

Cursos involucrados	Objetivos específicos y elaboración de informe individual de su apreciación
Dirección empresarial	<p>Apreciar ciclo directivo de la organización de manos de su director.</p> <p>Buenas prácticas y aplicaciones de apoyo al sistema de dirección de la organización.</p> <p>Sistemas de soporte de la estrategia organizacional.</p> <p>Psicología organizacional aplicada a la dirección.</p> <p>Alianzas de la institución con la academia: CUJAE, UH, etc.</p>
Gestión de la innovación	<p>Analizar experiencias de éxito de la gestión de la innovación en una organización intensiva en conocimientos como AICA.</p> <p>Tipologías de Innovación.</p> <p>Ciclo de la calidad e innovación.</p> <p>Cómo desde el ámbito de actuación de una empresa de alta tecnología se aplica y se tributa al sistema de gestión de gobierno orientado a la innovación.</p>
Prospectiva estratégica	<p>Apreciar la aplicación de diversos instrumentos para la proyección de escenarios en el contexto actual, integrando la estrategia deliberada con las estrategias emergentes en la organización.</p>
Sistema integrado de gestión	<p>Apreciar el sistema integrado de gestión de una organización exitosa como AICA.</p> <p>Enfoque de procesos y gestión de riesgos como principios esenciales.</p> <p>Ciclo de mejoramiento continuo, como base esencial.</p> <p>Analizar la aplicación de los principios de gestión de la calidad.</p> <p>Identificar los sistemas de gestión de la organización con sus niveles de madurez: capital humano, sistema de gestión energética, seguridad y salud, responsabilidad social, etc.</p>
Contabilidad	<p>Apreciar los aspectos esenciales de este proceso en la entidad y la toma de decisiones a nivel de la alta dirección con respecto a este proceso.</p>

Fuente: elaboración propia.

Debe realizarse un informe individual que resuma la experiencia vivida en esta organización de éxito donde se han integrado conocimientos luego de recibir todos estos cursos.

DISCUSIÓN

Mirada de un directivo de la especialidad de gestión empresarial, que demuestra su integración holística de conocimientos en la visita de buenas prácticas realizada

En este epígrafe se muestra la mirada crítica y analítica de un directivo de la especialidad de DGE tras su visita a los laboratorios AICA; integra en ella de forma holística aspectos que resumen el proceso de adquisición y apropiación de conocimientos según los módulos cursados en la VIII Especialidad de DGE de la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno.

Una visita al Éxito

La empresa Laboratorios Farmacéuticos AICA forma parte del grupo de las Industrias Biotecnológicas y Farmacéuticas de Cuba (BIOCUBAFARMA) fundado en el año 2012.

AICA investiga, produce y distribuye medicamentos estériles y brinda servicios productivos y analíticos para la mejora de la calidad de vida (Figura 1). En sus instalaciones o Unidades Empresariales de Base se producen, entre otros, inyectables en ampolletas y en viales, anestésicos dentales, medicamentos oftalmológicos (colirios), así como los sueros citostáticos y otros productos hemoderivados, cuya cartera abarca más de 190 medicamentos.

AICA se distingue por su capacidad de innovación elevada, alta tecnología, excelencia, responsabilidad y sostenibilidad; lo que le valió para recibir la categoría de Empresa de Alta Tecnología, según fue anunciado en la Gaceta Oficial No. 101 Ordinaria de 2021, junto a otras dos instituciones de Biocubafarma. AICA brinda además servicios de calibración y reparación de equipos en su Laboratorio de Metrología. Según su portal web (AICA, 2021), la misión y la visión de la empresa se definen así:

- **Misión:** Investigamos, producimos y distribuimos medicamentos estériles y brindamos servicios productivos y analíticos para la mejora de la calidad de vida.
- **Visión:** Somos una empresa para la fabricación de medicamentos en permanente crecimiento de productos, tecnologías y servicios de alto valor para satisfacer las necesidades de nuestros trabajadores, clientes y la sociedad.

Además, tiene definida una política de calidad donde establece su compromiso con que sus productos y servicios cuenten con la calidad necesaria para satisfacer las necesidades de sus clientes: «El equipo de calidad de Aica se compromete a la producción de medicamentos, cumpliendo con los requisitos aplicables y los objetivos propuestos, propiciando la mejora continua de su sistema de gestión de la calidad, a través de la formación , selección y retención de personal de excelencia, la inserción de tecnologías de avanzada y la introducción de las mejores prácticas internacionales (AICA, 2021).

En este trabajo el autor expone su valoración sobre la visita efectuada el jueves 11 de mayo del año en curso a la empresa Laboratorios Farmacéuticos AICA, como ejercicio de integración de los conocimientos adquiridos en las asignaturas ya cursadas en la especialidad, tomando como base la breve y muy valiosa conferencia impartida por el director de la empresa, así como el posterior intercambio con el propio director y otros miembros del Consejo de Dirección de AICA.

Valoración

En la presentación realizada por el director de AICA quedó evidenciado claramente cómo en la empresa han interpretado y aplicado de manera efectiva las fases del ciclo directivo, o administrativo: Planificación, Organización, Dirección o Mando y Control, lo que se podrá apreciar siguiendo un enfoque integrador, a partir de las valoraciones que el autor irá presentando. Asimismo, se pudo apreciar la asimilación e implementación de los principios de la dirección en la empresa, tanto los de carácter técnico-organizativo como los sociopolíticos. Estos últimos destacan en la dirección de la empresa por enfocarse siempre en mejorar la calidad de vida del pueblo cubano.

En AICA priorizan el enfoque sistémico para lograr una cultura empresarial integral, lo que experimentó un alcance significativo a partir de la fusión de la empresa con otras siete entidades empresariales en la última década, por decisiones estratégicas de la dirección del sector biotecnológico y de la máxima dirección del país.

Esta fusión generó múltiples cambios organizacionales, en lo estructural, lo tecnológico y significativamente en los individuos (trabajadores). Dichos cambios tomaron como base la importancia del estímulo a la innovación y de la creación de una organización resultante que fuese capaz de aprender y de construir, con la participación de todos, una cultura organizacional única. En el proceso de fusión se aplicaron estrategias como: la selección de las mejores personas, la

transmisión de conocimientos sobre la base de la disciplina organizacional, la elevación de los estándares de calidad de las distintas entidades, con lo que se logró que estas tengan acceso a las exportaciones y que dispongan de un sistema de control interno y de contabilidad certificada, el acuerdo de nuevos convenios laborales, la recapitalización de las instalaciones, el inicio de un proceso inversionista, así como despejar inventarios y activos fijos.

Los resultados de la fusión, en palabras del director, han sido muy positivos y se va logrando una sinergia entre todas las partes, así como interconexiones efectivas, aunque señaló que el proceso de fusión continúa y sigue siendo un reto lograr adquirir la cultura organizacional única deseada. «La empresa es una, la cultura es una y las utilidades son para todos», afirmó durante el intercambio, y quizás pueda parecer una sentencia simple e incluso pueda pasarse por alto su relevancia, sin embargo, expresa el propósito de la dirección de la empresa de lograr la unidad como elemento clave en la obtención de resultados satisfactorios, y concibe la construcción sólida y compartida de una cultura organizativa como tarea decisiva para que todos los niveles y las áreas de la empresa trabajen en una misma dirección.

Las intervenciones de los directivos de AICA evidenciaron que la toma de decisiones en la organización está cimentada en la aplicación eficaz de los pensamientos creativo, lógico y crítico (estratégico), pues mostraron tener la capacidad de conectar sus acciones diarias con los objetivos estratégicos a largo plazo de su negocio. Por otro lado, resultó muy fácil y rápido apreciar el elevado desarrollo de varias de las competencias genéricas de los cuadros en el director de la empresa, entre ellas:

- Liderazgo.
- Orientación a objetivos, resultados y a la calidad.
- Enfoque prospectivo y estratégico de la dirección.
- Innovación y creatividad.
- Trabajo en equipo.
- Formador de cuadros y transmisor de conocimientos.
- Dominio técnico profesional.

Una reflexión especial merece el desarrollo significativo de la competencia como formador de cuadros y transmisor de conocimientos, a partir de que esta fue evaluada en el ejercicio de

autoevaluación de las competencias genéricas de los cuadros –en la asignatura de Dirección Empresarial– como una de las que mayores brechas tiene entre los estudiantes del diplomado y la especialidad en curso. Esta formación eficaz de los cuadros pudo apreciarse en las intervenciones sintetizadas, analíticas y enfocadas de los otros miembros del Consejo de Dirección, demostrando su preparación y la asimilación de los conocimientos y experiencias del director y de otros cuadros. En AICA los valores guían el pensamiento y las acciones, los que pueden funcionar en una organización como un imán para el talento colectivo, atrayendo a los mejores perfiles y reteniendo a sus profesionales. En esta empresa gestionan las competencias del capital humano, o más bien, el talento humano, a partir de la aplicación de un modelo de diseño propio, en el cual juega un rol fundamental la psicología organizacional aplicada al trabajo de promoción del personal y a la identificación de líderes potenciales, entre otras cosas. Para esto emplean múltiples baterías de herramientas (tests, pruebas, etc.) que les ha permitido divisar las habilidades conceptuales, técnicas y humanas.

La estrategia de que los estudiantes de práctica laboral reciban un pago salarial como si fueran trabajadores, si bien no es una idea nueva y es aplicada en muchas organizaciones de nuestro país, les ha permitido lograr que muchos de los estudiantes sean hoy trabajadores de la empresa, logrando así aprovechar el conocimiento y las habilidades adquiridas y reduciendo sus tiempos de adiestramiento.

La idea de que los graduados universitarios entren ya con una ruta promocional (pirámide de superación) bien definida y que la capacitación del personal de AICA se lleve a cabo, de manera intencionada, en alianzas estratégicas con instituciones educativas nacionales y extranjeras a través de proyectos de maestrías y doctorados; así como el hecho de que en AICA se inviertan cuantiosos recursos en investigación, desarrollo e innovación, en la superación profesional y en el desempeño exportador para generar nuevos productos, servicios, tecnologías y mercados han contribuido a elevar la motivación y el compromiso de sus trabajadores, lo que evidentemente ha redundado en la obtención de mejores resultados.

Frases como «el personal hace la diferencia» y «personal clave» demuestran el interés que en AICA se le da al talento o al capital humano, como uno de los elementos más importantes de una organización, que la llevará a crecer y a diferenciarse de la competencia.

Las estrategias de comunicación e información implementadas en la empresa AICA resultan bien eficaces. Comenzando porque los directivos de manera sistemática se dirigen a sus subordinados,

que intercambien con transparencia, respeto y humildad entre iguales diariamente, sin elitismo y eliminando las barreras que puedan generarse por las diferencias de formación, conocimientos o cargos, así como por el empleo de las redes sociales como herramientas de información y comunicación. En AICA las ideas de bajar a la base y que el trabajo de los cuadros sea a puerta abierta, lo que forma parte manifiesta de su cultura organizacional, han tenido resultados muy positivos. Asimismo, hacer a los trabajadores responsables de los logros ha contribuido a generar un alto nivel de compromiso y a lograr que todos se sientan orgullosos de pertenecer a la organización.

Sin dudas, innovación es una de las palabras que define el quehacer de la empresa AICA, y así lo evidenciaron los múltiples cambios expuestos por sus directivos. Dichos cambios, realizados para alcanzar resultados superiores a los que tenían, con introducción real y efectiva en la práctica, abarcan desde los procesos, los productos, los servicios, los organizacionales (modelo de negocios) hasta la comercialización. En esta empresa la innovación avanza a ritmo acelerado por menos burocracia, más agilidad en analizar y aprobar, por estimular y promover la innovación, por socializar con todas las buenas prácticas, porque los directores son los primeros en promover la innovación y el cambio, por evitar las reuniones no productivas, por administrar el tiempo de una manera eficiente, y porque la innovación comprende e integra todas las áreas de la organización.

La concepción de que el entorno no debe mejorar para obtener resultados, si no que se deben buscar alternativas bajo ese entorno, forma parte de la cultura organizacional de AICA, lo que les ha permitido alcanzar resultados innovadores tales como la recuperación tecnológica de equipos y software, ya considerados obsoletos, permitiéndoles alcanzar como valor agregado el control total del equipamiento y del software asociado; alcanzar estándares de calidad en determinados productos con el empleo de materiales nacionales, y la pronta creación de una Pyme para brindar servicios de metrología y calibración. Este último ejemplo evidencia cómo a partir del estudio oportuno de los entornos interno y externo, lograron identificar sus fortalezas en la materia y convertirlas en oportunidades, y ya cuentan con muchos clientes interesados en el mercado nacional, siempre enfocados en brindar servicios de calidad.

Un ejemplo claro de cómo combinan las estrategias deliberadas con las estrategias emergentes u operacionales fue el hecho de la producción de las cubanísimas vacunas Abdala. Es importante destacar que, a pesar de que en AICA nunca antes habían producido vacunas ni productos biológicos, sus trabajadores fueron capaces de asumir este gran reto que les obligó a integrar de

manera efectiva conocimientos de múltiples disciplinas y alcanzaron excelentes resultados. Parte del éxito en el proceso de producción de las vacunas Abdala se debe a que el proceso productivo técnico-tecnológico está integrado desde abajo hasta arriba, y viceversa, lo que les permitió, por ejemplo, disminuir de tres días (criterio estimado de la dirección de la empresa) a veinticuatro horas los tiempos de producción de los lotes de vacunas requeridos, a partir de la experticia de los trabajadores del área productiva.

AICA cuenta con política de calidad y política ambiental, como elementos de sus sistemas de gestión de la calidad y del medioambiente, y aunque no se pudo precisar si cuentan además con un sistema de gestión de salud y seguridad del trabajo, las intervenciones de los directivos de la empresa evidenciaron un enfoque integrador de aplicación de estos tres sistemas en su organización, teniendo como principios esenciales el enfoque a procesos y la gestión de riesgos en toda la organización.

Por último, es importante destacar cómo la visión para 2030 que tiene la empresa AICA de convertirse en una multinacional –lo que constituye un reto significativo– resulta una declaración inspiradora y motivadora que proporciona una dirección clara y establece muy altas expectativas para sus trabajadores y para sus clientes.

Conclusiones del directivo acerca de la experiencia vivida

En la Empresa Laboratorios Farmacéutico AICA se tiene como premisa la alineación estratégica país, la organización y los trabajadores. Sus vínculos con otros actores del sector del conocimiento (universidades y otras entidades de ciencia y tecnología), del sector de la producción de bienes y servicios (empresas, cooperativas y formas de gestión no estatal), de la administración pública, entre otros, demuestran cómo están comprometidos con la aplicación del sistema de gestión de gobierno orientado a la innovación, y que a la vez tributan a él, a partir del impacto práctico que ha tenido su talento humano y sus capacidades científicas y tecnológicas en la sociedad cubana y en la economía.

Concluye este artículo con una referencia a un *tweet* del autor, en la que quiso significar la grata impresión experimentada con esta visita a la empresa Laboratorios Farmacéuticos AICA que, en su experiencia y consideración, constituye uno de los casos de mayor éxito teórico y práctico del sistema empresarial estatal socialista de Cuba.

De esta forma el estudiante de posgrado culmina integrando la habilidad de comunicación, la cual es fundamental en el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades directivas.

CONCLUSIONES

Las visitas de buenas prácticas sin lugar a dudas constituyen un mecanismo esencial para que los cuadros y directivos de la Especialidad de Dirección y Gestión Empresarial integren conocimientos y lo analicen de forma holística aplicado a la práctica gerencial cubana. En este sentido se está cumpliendo con una orientación de nuestro presidente Díaz Canel de acercar la academia al sector empresarial toda vez que esta experiencia es diseñada metodológicamente por profesores de la Especialidad para potenciar la visión y aprender de las mejores experiencias que existen en el contexto empresarial cubano. Los profesores son facilitadores de los procesos de enseñanza y aprendizaje en la Especialidad.

Este artículo evidencia una interacción de éxito entre un cuadro o directivo y el profesorado donde en este resultado científico y metodológico se ha integrado además la comunicación tributando a un pilar esencial de la gestión de gobierno. El estudiante de la Especialidad completó el ciclo del proceso de comunicación con un *tweet* y una reseña evaluada de excelente para el portal de la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno.

La concepción integral y sistémica de esta visita de buenas prácticas propició la integración de diversos módulos de la Especialidad y la apropiación de forma estratégica de los contenidos aplicados a la práctica gerencial por parte del grupo de la VIII Especialidad de Dirección y Gestión Empresarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Antúnez, V. I.; Fernández, M. V. y Delgado, M. (2017). Calidad, medio ambiente, seguridad y salud y control interno: diagnóstico en un laboratorio farmacéutico cubano. *COFIN Habana*, 11(1), 1-12. <https://revistas.uh.cu/cofinhab/article/view/1065>

- Antúnez, V. I. y Delgado, M. (2018). Modelo de Gestión Integrada de la Calidad en la Industria Biofarmacéutica Cubana. Experiencias de su aplicación en dos organizaciones del sector. *COFIN Habana*, 12(2). <https://revistas.uh.cu/cofinhab/article/view/928>
- Antúnez, V.; Delgado, M. y Lesmes, A. (2021). La industria biofarmacéutica y de tecnología médica cubana en tiempos de la COVID-19: reflexión desde la ciencia de la dirección. *COFIN Habana*, 16(1). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2073-60612022000100010&script=sci_arttext&tlng=en
- Bofill, A. y Díaz, J. A. (2022). Experiencias de la especialidad de dirección y gestión empresarial en la formación académica de cuadros en Cuba. *Universidad de La Habana*, (295). <https://revistas.uh.cu/revuh/article/view/329>
- Díaz-Canel, M. y Núñez, J. (2020). Gestión gubernamental y ciencia cubana en el enfrentamiento a la covid-19. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 10(2). <https://revistaccuba.sld.cu/index.php/revacc/article/view/881>
- Díaz-Canel, M. (2021). ¿Por qué necesitamos un sistema de gestión del gobierno basado en ciencia e innovación? *Revista Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 11(1). <https://revistaccuba.sld.cu/index.php/revacc/article/view/1000/1078>
- Espinosa, M. M.; Lage, A. y Delgado, M. (2017). Evolución de la gestión organizacional en un centro cubano de la biotecnología. *Ingeniería Industrial*, 38(3), 311-322. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362017000300009
- Jarošová, E.; Lorencová, H.; Půbalová, K. y Šedivý, L. (2017). Teaching Methods in MBA and Lifelong Learning Programs for Managers. *Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science*, 10(3), 86-92. <https://doi.org/10.7160/eriesj.2017.100304>

Conflictos de intereses

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses relacionados con el presente artículo.

Contribución de los autores

Sacha Pelaiz Barranco contribuyó con la aplicación al objeto de análisis, la redacción y la revisión de la versión final. Vivian Isabel Antúnez Saiz aportó la conceptualización, la metodología, la revisión y el análisis de información.

