

El sistema de preparación de directivos en la provincia Artemisa: una propuesta metodológica

The Executive Preparation System in the Province of Artemisa: A Methodological Proposal

María Julia Aguilar Aguilera^{1*} <https://orcid.org/0000-0002-4064-5423>

Roberto de Armas Urquiza² <https://orcid.org/0000-0002-0046-1689>

¹ Universidad de Artemisa, Cuba.

² Universidad de La Habana, Cuba.

* Autor para la correspondencia: mariajulia@uart.edu.cu

RESUMEN

La preparación y superación de directivos a nivel de provincia y municipios constituye una tarea de gran importancia en la cual la educación superior cubana tiene una responsabilidad estatal. En la provincia Artemisa se realizó, a nivel experimental, la separación de funciones de la dirección de las asambleas del Poder Popular y de los Consejos de Administración, por lo que el sistema de preparación de los cuadros y reservas debe en consecuencia ser perfeccionado para que cada estructura esté capacitada de acuerdo a las funciones de dirección que realizan. El presente trabajo tiene como objetivo hacer un diagnóstico del sistema establecido por el nivel provincial y municipal, sistematizar la información y atender a las limitaciones detectadas con el fin de proponer una metodología que tome en cuenta la separación de funciones estatales y empresariales y el desarrollo local sostenible.

Palabras claves: capacitación, desarrollo local sostenible, metodología, separación de funciones, superación de cuadros.

ABSTRACT

The preparation and improvement of managers at the provincial and municipality level is a major task in which Cuban higher education has a state responsibility. In the province Artemisa, at the experimental level, the separation of functions from managements of the Assemblies of the People s Power and the Board of Directors was carried out, so that the system of preparation of the table must therefore be

perfected so that each structure is trained according to the management functions carried out by the. This work aims to make a diagnosis of the system established by the provincial and municipal level, systematize information and address the limitation identified in order to propose a methodology that takes into account the separation of state and business functions and sustainable local development.

Keywords: *training, sustainable local development, methodology, separation of duties, improvement of executives.*

Recibido: 20/5/2020

Aceptado: 5/1/2021

INTRODUCCIÓN

La Revolución cubana busca soluciones sostenibles que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida del pueblo y que se adecuen a la realidad nacional e internacional. Por esta razón, ante los diferentes retos, la administración pública de la Isla debe rediseñar su estructura, objetivos, fines, así como la manera de funcionar, con el objetivo de ser más eficiente y transparente. Para ello, los cuadros tienen, necesariamente, que prepararse de manera continua y especializada.

Para darle cumplimiento a esas aspiraciones, el Pleno del Comité Central del Partido Comunista de Cuba (PCC) propuso la creación de dos nuevas provincias y la Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP) aprobó la Ley 110 el 1 de agosto de 2010, con la cual nacieron las provincias Artemisa y Mayabeque («Parlamento cubano aprueba creación de dos nuevas provincias», 2010). En 2011 la ANPP anunció la decisión de perfeccionar el funcionamiento de los órganos del Poder Popular y, a manera de ensayo, se escogieron a las recién creadas provincias.

El Consejo de Ministro (CM) aprobó la modelación de los Consejos de la Administración Provincial y Municipal y la estructura, composición y plantilla de ambas provincias y de sus municipios («Experimento en Artemisa y Mayabeque, ocho años después», 2018) y quedaron oficialmente constituidos la Asamblea del Poder Popular en la provincia Artemisa (APOLPP), el Consejo de Administración Provincial (AP) y el Grupo Empresarial (GEA), subordinado a este.

El proceso de transformación paulatina de la administración requiere la formación de cuadros cada vez más competentes que permitan su inserción en el desarrollo y transformación de la sociedad cubana. En el país se han realizado diversas investigaciones relacionadas con este proceso y sobre el desarrollo local, en particular. Sin embargo, estas no revelan la relación entre el sistema, el desarrollo local y el papel de la

universidad en el cumplimiento de la función estatal de asesoramiento encomendada en la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas (Consejo de Estado, 2010). En consecuencia, el objetivo de esta investigación es proponer una metodología dirigida al perfeccionamiento del sistema de preparación y superación de los cuadros y sus reservas en la provincia Artemisa, acorde con la separación de funciones estatales y empresariales y el desarrollo local sostenible.

METODOLOGÍA

Fueron empleados en esta investigación los siguientes métodos teóricos:

- **Histórico-lógico:** permitió determinar el devenir histórico de la temática investigada.
- **Analítico-sintético:** se utilizó para producir procesos lógicos del pensamiento que permitieron no solo la argumentación, sino también el arribo a conclusiones parciales y finales durante la investigación. Además, permitió alcanzar los diferentes elementos y posiciones teórico-metodológicas en cuanto a la superación y preparación de los cuadros y sus reservas.
- **Sistémico-estructural-funcional:** fue utilizado para demostrar el vínculo entre los componentes de la metodología diseñada a partir del establecimiento de las relaciones de coordinación y subordinación entre las diferentes etapas y pasos para el perfeccionamiento del sistema.

Además, fueron empleados los métodos empíricos que se mencionan a continuación:

- **Análisis de documentos:** permitió constatar el nivel de preparación de la dirección de cuadros de la AP y de los departamentos de cuadros de las Administraciones Municipales (AM) sobre el sistema de preparación y superación de cuadros y sus reservas.
- **Encuesta y entrevista:** fueron empleadas con la finalidad de diagnosticar el nivel de dominio de los correspondientes jefes sobre el sistema de preparación existente.
- **Observación directa, abierta, no participante, participante, externa e interna:** fue empleada en la investigación con la finalidad de constatar si se concebía al sistema atendiendo a la separación de las funciones estatales y empresariales, y la integración de procesos y de funciones que contribuyeran al desarrollo local sostenible en la provincia Artemisa.
- **Criterio de usuarios:** fue empleado para obtener información sobre la factibilidad de la metodología propuesta. Se seleccionaron como grupos de estudio la Dirección de Cuadros de la

AP (su jefe y dos especialistas que se ocupaban de la superación de cuadros), los Departamentos de Cuadros de las AM (el jefe de departamento y un especialista de cuadros en cada uno de los once municipios de la provincia), así como los once profesores de los Centros Universitarios Municipales (CUM) que atendían la superación de los cuadros en el territorio. En total, el grupo de estudio estuvo conformado por 36 unidades de análisis.

LA PREPARACIÓN DE CUADROS Y SUS RESERVAS EN CUBA

La preparación y superación de los cuadros y sus reservas en Cuba ha constituido una tarea de primer orden por parte de la dirección histórica de la Revolución. Este proceso fue descrito por Columbié (2005) en su tesis doctoral, quien lo periodiza en siete etapas y apunta que el sector público no ha tenido un tratamiento según sus necesidades y características; en su lugar, el énfasis principal se ha puesto en el sector empresarial. A partir del año 2010 se considera que existe una nueva etapa de mayor atención a la administración, sin embargo, las administraciones municipales y provinciales han sido descuidadas en relación a su preparación y superación. Esta etapa se caracteriza por el perfeccionamiento del sistema de trabajo y de la estrategia nacional de preparación de los cuadros y sus reservas (Consejo de Estado, 2010), condicionada por el proceso de actualización del modelo económico social de desarrollo socialista.

Como parte del perfeccionamiento, se crea el 17 de octubre de 2011 la Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno (ESCEG), en cuya inauguración Díaz-Canel (2011) señaló la capacitación de los cuadros de actividad estratégica como impostergable y decisiva y expresó que requería de perfeccionamiento, ciencia, objetividad y eficiencia, ya que se iniciaba una etapa cualitativamente superior en la preparación de los cuadros y sus reservas en el país y se daba inicio a la primera edición de los Diplomados de Administración Pública.

En el año 2013 se crean los centros autorizados en cada una de las provincias, con excepción de Artemisa. En esta etapa se inician los estudios en Administración Pública en todo el país de manera sistemática y ordenada para todos los cuadros de la administración. El impacto ha sido evaluado por diferentes autores (Delgado, 2017; Armas y Tamayo, 2019; Rodríguez *et al.*, 2020).

EL SISTEMA DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS Y SUS RESERVAS EN LA PROVINCIA ARTEMISA

En el año 2014 la Universidad de Artemisa fue declarada institución autorizada y se iniciaron los Diplomados de Administración Pública. Un año después se crea un Departamento de Superación de Cuadros con el objetivo de asesorar y controlar el sistema. Los rasgos que lo distinguen son:

- La separación de funciones entre el gobierno y la administración: en la actual provincia Artemisa existen tres regiones bien identificadas: la primera la integran los municipios Caimito, Bauta, San Antonio de los Baños, Güira de Melena y Alquizar; la segunda está compuesta por los municipios Mariel, Guanajay y Artemisa; y la tercera, con raíces en la provincia de Pinar del Río, está integrada por los municipios Bahía Honda, Candelaria y San Cristóbal. Las tres zonas, nítidamente identificadas, son portadoras de la cultura de sus ciudadanos que se manifiesta también en el modo de actuación de sus cuadros. Estas características que presenta la provincia Artemisa la hacen compleja, sobre todo en relación con las distancias que hay entre sus municipios y la cabecera provincial. A partir de esta estructura se dio paso al experimento, lo que permitió poner en funcionamiento el Consejo de la Administración Provincial de Artemisa en correspondencia con los términos que aparecen en la conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista, analizado en el 7.^{mo} Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) (2017). Este plantea la separación de funciones estatales y empresariales como un proceso donde se delimitan las funciones que le competen a las instituciones gubernamentales y a las organizaciones empresariales, para lo cual se otorgan a ambos tipos de entidades las facultades y autonomía.
- El desarrollo local sostenible como nexo integrador del sistema de preparación y superación de los cuadros y sus reservas: en concordancia con Guzón (2018), se considera que, dentro de las barreras fundamentales para la actuación integrada en la escala local, se encuentra la debilidad en la preparación de los cuadros. El desarrollo local está interconectado al término desarrollo sostenible definido como aquel que es capaz de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos y posibilidades de las futuras generaciones (Organización de Naciones Unidas [ONU], 1987). Una estrategia de desarrollo local debe ser construida por el conjunto de los actores locales y estar vinculada a un proyecto colectivo de un futuro deseado. Supone, además, tener una visión estratégica del territorio, contar con actores que tengan capacidad de iniciativa y asumir la identidad cultural como palanca del desarrollo.

- Papel de la universidad en el asesoramiento y control a la superación y preparación de los cuadros y sus reservas: la universidad debe contribuir a potenciar el aprendizaje de los cuadros y sus reservas, lo cual constituye un proceso educativo complejo (Columbié, 2005).

El análisis realizado permite definir el concepto fundamental de la investigación: establecer un sistema de preparación y superación que tome en cuenta los elementos que se esquematizan en la Figura 1.



Figura 1. Rasgos del sistema de preparación y superación de los cuadros y sus reservas en la provincia Artemisa.

CARACTERIZACIÓN DEL SISTEMA DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS Y SUS RESERVAS EN LA PROVINCIA ARTEMISA

La caracterización del sistema de preparación y superación de los cuadros y sus reservas se realizó a partir de la evaluación de cuatro indicadores en el grupo muestra establecido:

1. Correspondencia con la proyección estratégica del desarrollo local del territorio.
2. Correspondencia con las necesidades de aprendizaje individual de los cuadros y sus reservas.

3. Correspondencia con las necesidades colectivas de aprendizaje.
4. Preparación para asumir la separación de funciones estatales y empresariales y la integración de procesos y funciones.

El análisis de estos indicadores a partir de la aplicación de los instrumentos reveló que el sistema de preparación y superación de los cuadros y sus reservas en la provincia Artemisa fue elaborado sin tener en cuenta la estrategia de desarrollo local, por lo que sus acciones y actividades no dieron respuesta a la visión de territorio que se aspiraba y no favorecía la preparación para la conducción de las estrategias. Existía una escasa pertinencia de los contenidos abordados con respecto a las problemáticas priorizadas del territorio.

El sistema no consideraba las diferentes formas organizativas de la preparación y superación de los cuadros, se privilegiaban las actividades colectivas en grandes grupos y los cursos solo destinados a los diplomados orientados por la ESCEG. La mayoría de las actividades que se desarrollaban eran conferencias en grandes grupos y los Diplomados de Administración Pública (AP) y Dirección y Gestión Empresarial (DGE). No se identificaban, además, las necesidades de aprendizaje individual en los equipos de dirección para el desarrollo de competencias, ya que el diseño y ejecución de las actividades no favorecía la preparación para asumir la separación de las funciones estatales y empresariales como eran el trabajo en grupos, la solución de problemas, las coordinaciones de trabajo y la medición de conflictos. Los métodos eran tradicionales, de manera frontal, donde un facilitador exponía los contenidos. Esta manera en que se producía la preparación iba al qué, pero no al cómo, por lo que no contribuía a la elevación creciente de la profesionalidad y del desempeño de los cuadros y sus reservas.

En el caso de estos no hay preparación específica. Se considera exagerada la cantidad de actividades planificadas que luego no se cumplen o son cambiadas. No se definen los cuadros y reservas que deben asistir y existe un desbalance de los contenidos. Los perfiles de cargo no son utilizados como instrumento que orientan la superación y generalmente no se cumplen las acciones de control que permitan evaluar la efectividad de la preparación y su impacto en el desempeño. Las estructuras de cuadros de la AP y de las AM no tienen un dominio profundo de los documentos normativos, así como tampoco de los cambios estructurales del funcionamiento de la administración, ni del desarrollo local sostenible.

METODOLOGÍA DIRIGIDA AL PERFECCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS Y SUS RESERVAS EN LA PROVINCIA ARTEMISA EN FUNCIÓN DEL DESARROLLO LOCAL SOSTENIBLE

Como vía para perfeccionar el sistema de preparación y superación de los cuadros y sus reservas en pos de la separación de funciones y del desarrollo local sostenible, se asume la metodología que aparece en la Figura 2.

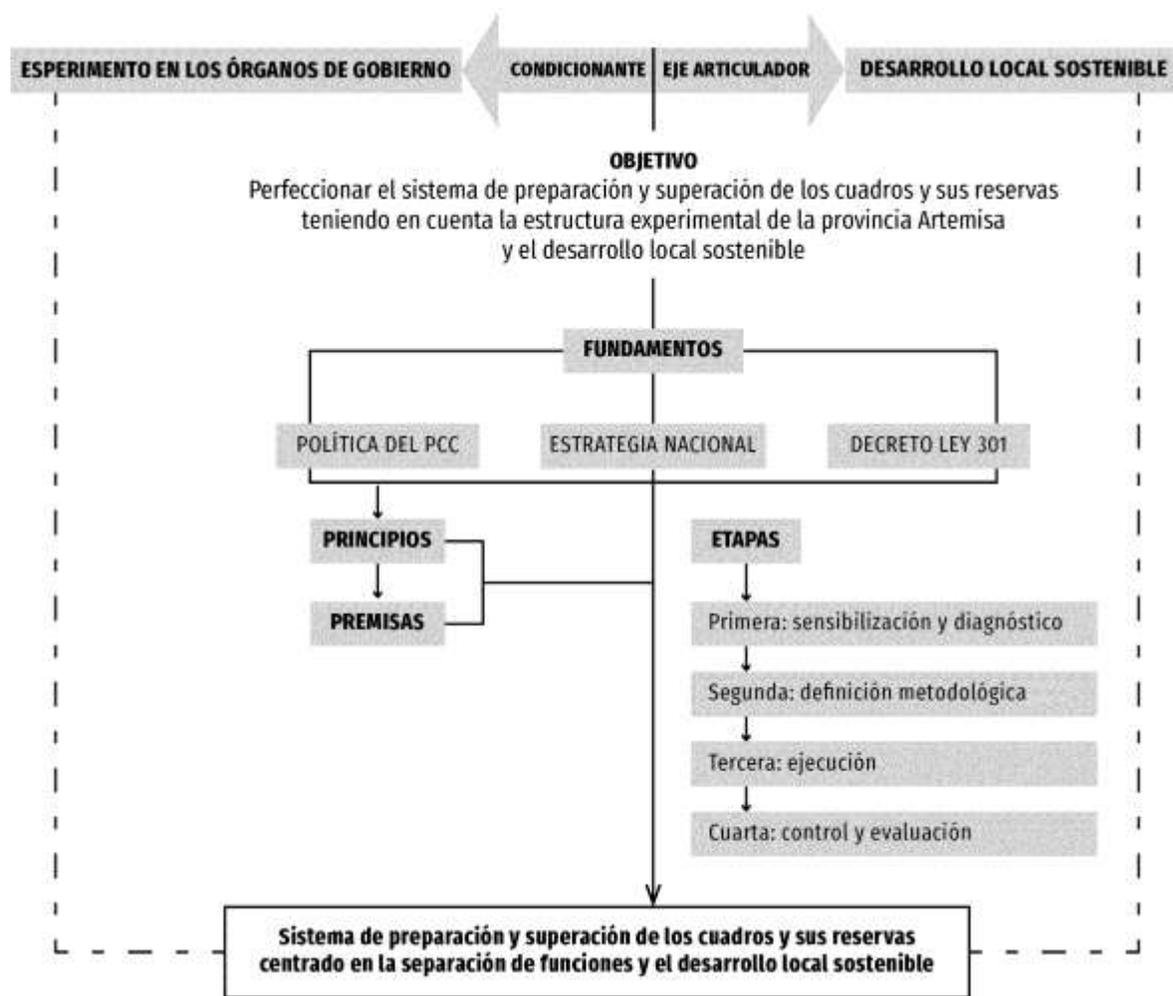


Figura 2. Metodología para el perfeccionamiento del sistema de preparación y superación de los cuadros y sus reservas en la provincia Artemisa.

Diseñar y llevar a cabo la metodología lleva implícito el mejoramiento continuo de la actividad profesional de dirección y el desarrollo estratégico del territorio. Por esta razón, hay que tener en cuenta

las premisas que condicionan la aplicación de la metodología entre ellos: coherencia de las actividades en diversos espacios y niveles de la estructura, enfoque de sistema, flexibilidad, pertinencia, aprendizaje de los errores, énfasis en el autodesarrollo, reconocimiento de la diversidad, aprovechamiento de la experiencia en la gestión institucional, relación teoría-práctica con respeto al contexto (experimento de las estructuras de gobierno).

Lo anterior no implica perder de vista aquellos principios que posibilitan los puntos de partida para el análisis del sistema, como son los del enfoque multidimensional del desarrollo local, los del trabajo cooperado, los de la atención diferenciada, los del intercambio de experiencias, los de la búsqueda colectiva de soluciones a problemas modelados de la práctica, así como los de la discusión de soluciones y la comprobación práctica de estas.

La metodología de esta investigación fue realizada en diferentes etapas:

- Primera etapa (sensibilización y diagnóstico):
 - Capacitación de los sujetos implicados en la elaboración del sistema de preparación y superación de los cuadros y sus reservas a través de visitas de asesoramiento, seminarios, reuniones metodológicas con la dirección de cuadros de la AP y los jefes de departamentos de las AM, y el curso de posgrado «La superación: su diagnóstico y planeación».
 - Diagnóstico del sistema de preparación y superación y su correspondencia con la planificación estratégica del desarrollo local del territorio.
 - Persuasión a los decisores de la necesidad de la preparación y superación de los cuadros y reservas, e implicación de estos en la toma de decisiones que genere la elaboración del sistema.
 - Diagnóstico que permita caracterizar a cada cuadro buscando fortalezas y debilidades a partir del perfil del cargo, resultados de las evaluaciones del desempeño y los alcanzados en la gestión institucional, visitas, balances, informes de auditorías, rendiciones de cuentas, criterios de los subordinados directos y jefes superiores, clientes internos y externos, quejas, denuncias de la población, planteamientos de los electores, criterio de los Consejos Populares y de las organizaciones políticas y de masas, aplicación de encuestas, entrevistas, observaciones y otros métodos empíricos y teóricos de investigación.
 - Definición de las necesidades de aprendizaje tanto individual como colectivas.
- Segunda etapa (definición grupal y metodológica):

- Ubicación de cada cuadro y reserva en grupos afines de acuerdo al nivel de desarrollo alcanzado y demostrado tanto en el orden teórico como práctico. Para ello debe tenerse en cuenta los perfiles de cargo.
- Diseño de la atención diferenciada, las modalidades a utilizar y el contenido.
- Definición de los temas a jerarquizar que conlleven al desarrollo local. Es necesaria la coherencia en las acciones de manera tal que el mismo tema sea abordado por diversas vías en forma de cascada, que contenga los contenidos, principios y exigencias de la Estrategia Nacional y se concrete en el puesto de trabajo por medio de la autopreparación.
- Elementos que no deben dejarse de abordar en las diferentes modalidades de acuerdo a los perfiles de cargo: desarrollo local sostenido y su estrategia en el territorio, separación de las funciones estatales y empresariales, funciones y atribuciones, documentos normativos del PCC, el Estado y el Gobierno; contenidos básicos de historia, cultura y tradiciones locales.
- Elaboración de proyectos de desarrollo local como los métodos y técnicas básicas de la dirección y de la administración. Entre estas se encuentran la delegación de autoridad, la toma de decisiones efectivas, técnicas de trabajo con grupos, procedimiento para el desarrollo del control con énfasis en el control interno, funciones generales de dirección, solución de problemas y conflictos, entre otras.
- Entrenamientos en dirección institucional para lo cual es necesario enseñarles cómo saber establecer prioridades; aplicar el carácter concreto y diferenciado del contenido de la dirección en función de los problemas y necesidades colectivas e individuales; integrar los elementos filosóficos, psicológicos, sociológicos, políticos, medioambientales, científico-teóricos y de la ciencia de la dirección en el cumplimiento de las funciones y atribuciones; desarrollar el enfoque sistémico teniendo en cuenta el carácter rector de los objetivos estratégicos del desarrollo local; evaluar el desempeño con un carácter diferenciado, trabajar con los actores del desarrollo local y desarrollar las relaciones de trabajo con estos.
- Definición de las actividades de control.
- Tercera etapa (ejecución):
 - Elaboración del sistema de preparación y superación de cuadros y reservas.
 - Desarrollo de sesiones de trabajo por los grupos provinciales y municipales de preparación y superación de cuadros y reservas (integrados por representantes de la universidad del gobierno provincial / municipal), director de cuadros de la provincia / municipios, de la escuela del PCC, de los centros de capacitación que se consideren, representantes del Ministerio de Educación (MINED) y otros organismos que sean considerados por su importancia en el

cumplimiento de la estrategia de desarrollo de la provincia / municipio, representantes del sistema de escuela de la defensa, del sector no estatal y profesionales de alto prestigio para realizar la concreción del documento.

- Visitas de intercambio con los diferentes grupos provinciales y municipales de preparación y superación de cuadros y reservas para el análisis de los sistemas elaborados en cada estructura organizativa.
- Presentación del Sistema de Preparación y Superación en la comisión de cuadros de AP y las AM.
- Aprobación del Sistema en el Gobierno Provincial y los Consejos de Administración Municipal (CAM)
- Elaboración del Plan Anual de Superación de Cuadros y sus Reservas.
- Cuarta etapa (control y la evaluación):
 - Contribución del sistema y preparación de los cuadros y sus reservas a una mejor gestión del gobierno.
 - Discusión y análisis de los resultados del trabajo como servidores públicos.
 - Observación y valoración de los pasos que realizan los cuadros para la toma de decisiones ante diversos problemas y distintos escenarios.
 - Observación de los modos de actuación y dominio que muestran el contenido y los métodos en las actividades que los cuadros dirigen en su contexto o fuera de este, con énfasis en el trabajo en grupo, mediación de conflictos y la estimulación a la participación ciudadana.
 - Puesta en práctica de manera creativa de los conocimientos aprendidos.
 - Alcance de resultados favorables que logran los cuadros en los puntos medulares del desarrollo organizacional.
 - Logro de resultados en la gestión de gobierno evidenciados en el cumplimiento de las funciones y atribuciones y en el nivel en que logran conducir el desarrollo local.

En estas etapas la sensibilización y el diagnóstico, el control y la evaluación tienen un carácter sistémico, lo cual demuestra el dinamismo en el proceso.

VALIDACIÓN DE LA METODOLOGÍA

Se realizó un diagnóstico y caracterización del sistema de preparación y superación de los cuadros y sus reservas, lo que permitió identificar fortalezas y debilidades a nivel provincial en los once municipios de

la provincia Artemisa. Además, se desarrolló un seminario para la elaboración del sistema de preparación y superación de los cuadros y reservas, donde participaron los jefes de departamento de cuadros de las AM y la dirección de cuadros de la AP, cuyo objetivo fue sistematizar el procedimiento para la elaboración del sistema.

Por otra parte, se realizaron cinco visitas de asesoramiento y control a la AP, al Grupo Empresarial y al AM, de conjunto con los CUM. En estas, además de controlar el cumplimiento del sistema, se ofrecieron orientaciones sobre la marcha del trabajo, de manera que se corrigieran las debilidades identificadas. También se llevaron a cabo reuniones metodológicas sistemáticas con la dirección de cuadros de la AP y los jefes de departamento de las AM. Estas reuniones permitieron el análisis de las regularidades encontradas en las diferentes acciones realizadas y ofrecieron nuevas orientaciones.

Fueron desarrolladas reuniones de coordinación para la ejecución de sesiones de preparación de acuerdo a la modalidad determinada, así como cursos de posgrados y un diplomado para los cuadros y reservas en aspectos esenciales de su trabajo, en los cuales se le dio atención diferenciada según su diagnóstico.

En la comprobación de la validez de la metodología, se empleó el método «criterio de usuarios». Las categorías empleadas para la validez de la metodología fueron inadecuada (1), poco adecuada (2), adecuada (3), bastante adecuada (4) y muy adecuada (5). Los criterios emitidos por los usuarios permitieron rediseñar algunas acciones de la metodología y el estado de cada indicador a partir del cálculo de la media (todos superiores a 4), lo que demostró el nivel de validez de esta.

Luego de desarrollada la consulta a los usuarios, se aplicó la propuesta y, como parte de ella, se realizó la valoración de sus resultados en función de los indicadores establecidos, los cuales posibilitaron las siguientes generalizaciones:

- Se concibe el sistema de preparación y superación de los cuadros y sus reservas en la provincia Artemisa para corto, mediano y largo plazo y en función de las necesidades del desarrollo local sostenible.
- Se realizan acciones de acuerdo a las necesidades de aprendizajes colectivas e individuales identificadas en cada uno de los cuadros, aunque se considera que, en algunos casos, son insuficientes, sobre todas las individuales.
- Se logra un equilibrio en los contenidos de las acciones y se privilegian las referidas a la preparación político-ideológica.
- Se diversifican las modalidades de superación y preparación, pero se debe trabajar en la asesoría y el trabajo con los equipos de dirección.

- Se llevan a cabo acciones que contribuyen a la preparación para asumir la separación de funciones estatales y empresariales y la integración de procesos y funciones.

Esta propuesta enriquece la teoría relacionada con la superación y preparación de los cuadros y sus reservas de la AP y AM en la provincia Artemisa. Las etapas y procedimientos muestran un modo de actuación coherente para la elaboración del sistema de preparación y superación y la necesidad de la cooperación pedagógica entre los profesores que las atienden para el asesoramiento y control de este sistema en los municipios.

CONCLUSIONES

La preparación y superación de los cuadros para enfrentar los desafíos actuales resulta de vital importancia en la provincia Artemisa, pues existen carencias apreciables en una buena parte de estos, teniendo en cuenta los cambios estructurales y funcionales ocurridos. La caracterización realizada permitió identificar regularidades e insuficiencias que fueron tomadas en cuenta en la metodología elaborada. El perfeccionamiento del sistema de preparación y superación de los cuadros y reservas toma en cuenta la separación de las funciones estatales y empresariales y el desarrollo local sostenible para responder a las demandas de la actualización del modelo económico social cubano y a las características de la provincia.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Armas, R. de, y Tamayo, N. (2019). La Maestría en Administración Pública de la Universidad de La Habana: su pertinencia e impacto. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38 (3), pp. 1-13.
- Columbié, Mariela. (2005). *Sistema de capacitación para los dirigentes del sector público en los consejos de administración municipal* (Tesis doctoral). Universidad de La Habana.
- Consejo de Estado. (2010, 22 de julio). Anexo 6. Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas. En *Perfeccionamiento del Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus Reservas* (pp. 22-30). Recuperado el 5 de diciembre de 2012 de <http://www.dncontabilidad.sld.cu/rrhh/Doc/Normas/CUADROS%20Y%20FUNCIONARIOS/ACUERDO%2022%20de%20julio%202010.pdf>
- Delgado, M. (2017). Valoración del impacto de la superación de los cuadros en Administración Pública y Empresarial en Cuba. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 1 (1), 3-16.

- Díaz-Canel, M. (2011). Misión estratégica impostergable. Inaugurada Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno. *Granma*. Recuperado el 10 de febrero de 2020 de <https://www.granma.cu/granmad/2011/10/18/pdf/todas.pdf>
- Experimento en Artemisa y Mayabeque, ocho años después (2018). *Progreso Semanal*. Recuperado el 6 de junio de 2019 de <https://progresosemanal.us/20190523/experimento-en-artemisa-y-mayabeque-ocho-años-despues>
- Guzón, Ada. (2018). Estrategias municipales para el desarrollo. En Ada Guzón (comp.), *Desarrollo local en Cuba: Retos y perspectivas* (pp. 50-72). Canadian International Development Agency.
- Organización de Naciones Unidas (ONU). (1987). *Nuestro futuro en común o informe Brundtland*. Recuperado el 30 de febrero de 2019 de <https://undocs.org/es/A/42/427>
- Parlamento cubano aprueba creación de dos nuevas provincias (2010). *Cubadebate*. Recuperado el 30 de febrero de 2016 de <http://www.cubadebate.cu/noticias/2010/08/01/parlamento-cubano-aprueba-creacion-de-dos-nuevas-provincias-infografia/>
- Partido Comunista de Cuba (PCC). *Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos. Documentos del 7mo Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC*. Recuperado el 15 de abril de 2020 de <https://siteal.iiep.unesco.org/bdnp/253conceptualizacion-modelo-economico-social-cubano-desarrollo-socialista-plan-nacional>
- Rodríguez, V., Ledesma, Á., Tamayo, N., Gayoso, R., Solórzano M. R., y Armas, R. de. (2020). La superación de directivos de la Administración Pública en el Centro de Estudios de la Administración Pública de la Universidad de La Habana. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 4, (3), 165-178.

Conflictos de intereses

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses.

Contribución de los autores

María Julia Aguilar Aguilera: participó en el diseño de la investigación, desarrolló el trabajo de campo y contribuyó a la escritura del artículo.

Roberto de Armas Urquiza: formó parte del diseño de la investigación, colaboró con el análisis de los resultados y en la escritura del artículo.