

ALINEAMIENTO DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LA CADENA DE SUMINISTROS EN CORRESPONDENCIA CON LAS DEMANDAS DEL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL EN EL MUNICIPIO CIEGO DE ÁVILA
ALIGNMENT OF THE UNIVERSITY ADMINISTRATION FOR THE IMPROVEMENT OF THE CHAIN OF SUPPLIES IN CORRESPONDENCE WITH THE DEMANDS OF THE ECONOMIC AND SOCIAL DEVELOPMENT IN THE MUNICIPALITY CIEGO DE ÁVILA

Autores: Jorge Félix González González

Dilma Gascón González

Daimés Gascón González

Institución: Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez

Correo electrónico: jfelix@economia.unica.cu

RESUMEN

Es muy importante interpretar que la cadena de suministro es una práctica internacional que propicia la competitividad empresarial, la gestión universitaria en sus múltiples variantes ayuda a que la relación universidad-empresa determine el mejoramiento de los suministros y los abastecimientos requeridos por la población avileña ante algunos males organizativos que se suceden en las empresas de Ciego de Ávila. En el análisis la Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez en su gestión es capaz de orientar y capacitar a actores de la cadena de suministro en el territorio. En esta propuesta de incidencia de alineamiento de la gestión universitaria en la actividad logística, se demuestra que no se ha logrado un proceso sistemático de desarrollo de conocimientos, habilidades y valores en correspondencia con los procesos reales empresariales con relación al funcionamiento eficaz de la cadena de suministro. En el momento actual no hay una clara percepción en los cuadros empresariales del impacto de la superación que reciben en su desempeño, reflejado en el funcionamiento de

la cadena de suministros. Para esta investigación se utilizaron diferentes técnicas e instrumentos que permitieron comprobar el estado actual de la temática investigada, tales como análisis de documentos normativos de la logística empresarial, así como materiales de desarrollo de la superación de los cuadros y directivos, así como entrevistas a profesores y directivos del territorio avileño.

Palabras clave: Alineamiento, Cadena De Suministro, La Gestión Universitaria.

ABSTRACT

It is very important to interpret that the supply chain is an international practice that propitiates the managerial competitiveness; the university administration in their multiple variants helps to, that the relationship university-company determines in the improvement of the supplies and the supplies required by the province population, before some organizational wrongs that are happened in the companies of Ciego de Ávila. In the analysis the University Máximo Gómez Báez in its administration is able to guide and to qualify actors of the supply chain in the territory. In this proposal of incidence, of alignment of the university administration in the logistical activity is demonstrated that it has not been achieved a systematic process of development of knowledge, abilities and values in correspondence with the real processes, managerial with relationship to the effective operation of the supply chain. In the current moment there is not a clear perception in the managerial squares of the impact of the overcome that receive in their acting, reflected in the operation of the chain of supplies. For this investigation they were used different technical and instruments that allowed to check the investigated current state of the thematic one, such as analysis of normative documents of the managerial logistics, as well as materials of development of the superación of the squares and directive, as well as you interview professors and directive of the territory.

Keywords: Alignment, Supply Chain, University Administration.

INTRODUCCIÓN

En el mundo la capacitación se constituye en un factor estratégico para el éxito de las organizaciones. Esto para Cuba no es diferente, porque trae consigo un mejor desempeño de las personas y desarrolla conocimientos, habilidades y valores para el presente y futuro a partir de considerar que contamos con el capital humano, como lo más valioso que poseen nuestras organizaciones.

El alineamiento de la gestión universitaria con respecto a la cadena de suministros implica que cada actor desde su particular puesto y funciones en la organización, sea capaz de traducir y llevar a la práctica la misión institucional en correspondencia con las demandas del desarrollo económico y social en el municipio. Para esto se requiere compartir los objetivos y metas de la Universidad con todos los actores logísticos del territorio, así como comprender las expectativas que la sociedad tiene de cada uno de ellos.

En un entorno tan competitivo como el actual, la empresa necesita más que nunca alcanzar resultados que le permitan mantenerse y desarrollarse, donde la universidad desde sus procesos de gestión garantiza la introducción de herramientas y tecnologías de avanzada, en correspondencia con las demandas del desarrollo económico y social. Es fundamental que quienes la constituyen se comporten y trabajen alineados con los valores, objetivos y metas institucionales. El desafío del alineamiento en la gestión universitaria y su incidencia en el perfeccionamiento de la cadena de suministro comienza justamente con la preparación de los cuadros y directivos, o sea, aprovechar el talento, la inteligencia, la calidad humana y las cualidades patrióticas de hombres y mujeres, la formación y desarrollo de los que tienen la función de dirigir los recursos humanos hacia el logro de los objetivos políticos, sociales y económicos como una tarea de importancia vital, el estudio tenaz y sistemático para que dominen los más modernos instrumentos de dirección y la utilización eficiente y creadora de las tecnologías, en correspondencia con los intereses de la nación. Es preciso que instituciones y el propio estado propicie el desarrollo de la conformación de cadenas de suministro y su gestión integrada a la economía, debido a que esta problemática no concierne exclusivamente al sector empresarial. Además de un entorno que propicie su desempeño, la aplicación de

los conceptos y técnicas relacionadas con las cadenas de suministro necesita de empresas u organismos estatales que permitan en este sentido un rápido avance.

La capacitación a los actores relacionados con la cadena de suministros en la provincia de Ciego de Ávila se ha concebido como un proceso integral, sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y reservas.

Alineamiento sigue siendo un problema sin resolver en la práctica administrativa, persisten insuficiencias en la concepción, desarrollo y evaluación de la cadena de suministros fundamentalmente en:

- ❖ En los programas de capacitación que se diseñan y ejecutan se reconoce la necesidad de desarrollar la visión en la cadena como un flujo único de materiales, información y finanzas, junto con el flujo de conocimiento para añadir valor a los productos y servicios, pero adolece de seguimiento sistemático y de acciones de retroalimentación.
- ❖ No se ha logrado un proceso sistemático de desarrollo de conocimientos, habilidades y valores en correspondencia con los procesos reales que tienen lugar en Cuba para abordar la cadena de suministro desde una perspectiva ajustada a la problemática del territorio.
- ❖ Las empresas y organismos siguen asumiendo la capacitación como un costo y no como una inversión que permita la formación y desarrollo del capital humano en función del desarrollo organizacional.
- ❖ Limitaciones en la integración de los componentes didácticos y pedagógicos en los procesos docentes referidos a la necesidad de producir y suministrar en cada momento exactamente lo que se demanda, en un combate constante por disminuir los inventarios,
- ❖ Desde la propia concepción de los programas de capacitación se induce que se hace necesario el aumento de la disponibilidad de los productos como elemento principal del desarrollo

Además se evidencia en un conjunto de síntomas que resultan: la baja disponibilidad de productos y servicios en el mercado, la integración de la cadena de suministro es baja, aunque se evidencia la necesidad de mejorar la

integración con proveedores y clientes, la demanda de la cadena, es independiente para cada actor de la misma.

Ante esta situación, se plantea como problema de investigación: ¿Cómo alinear la gestión universitaria para impulsar el perfeccionamiento de la cadena de suministros en correspondencia con las demandas del desarrollo económico y social en el municipio Ciego de Ávila?

Como objetivo general se propone: Elaborar una estrategia didáctico-metodológica que contribuya a consolidar la pertinencia del proceso de superación de cuadros y directivos desde un enfoque formativo desarrollador.

Para la investigación se realizaron indagaciones teóricas, empíricas y estadísticas, apoyadas en diferentes métodos, técnicas e instrumentos que hicieron posible la aproximación a la esencia del objeto de investigación.

DESARROLLO

La gerencia de recursos humanos resulta un aspecto esencial para garantizar que el personal tenga una gran capacidad para adaptarse a los cambios internos y del entorno. Para ello se necesita tener una visión estratégica que permita anticipar necesidades y planificar estrategias tendentes a su satisfacción, e incluso a generar su propio futuro. Se debe contar con un personal con capacidades altamente flexibles y una mayor disposición a generar cambios que faciliten un eficiente y eficaz cumplimiento de los objetivos de la empresa, mediante el desarrollo de estrategias acertadas.

En este proceso de cambio organizacional es clave la existencia de altos niveles de capacitación, tanto en los directivos y sus reservas como en el personal técnico y los trabajadores, los cuales permiten aumentar la competitividad de la organización. Este proceso de capacitación desempeña un papel trascendental en el caso de los directivos, lo que coincide con lo planteado por Columbié (1999) y Soto (1999), debido al papel que ellos tienen en la organización. Ante las nuevas realidades se impone la necesidad de buscar nuevas formas que permitan un mayor desarrollo de la creatividad y de las capacidades gerenciales, para encontrar soluciones a problemas latentes y que ayuden a materializar las estrategias, la eficiencia y la eficacia de la organización.

En este sentido, Rodríguez (1990) expresó: «La capacitación a dirigentes sin conocimientos de sus necesidades no se ajusta a los cambios que requiere la acción cada vez más creadora de los cuadros de dirección, es necesario programas de capacitación acordes a las necesidades tienen los dirigentes de un cargo o grupo de cargos». Por ello, sólo con un adecuado diagnóstico organizacional y métodos apropiados para determinar las necesidades podrá identificarse la capacitación pertinente para un directivo o su reserva, que tenga en consideración factores situacionales internos y externos que influyen en la organización.

Ello constituye un importante reto para cualquier sistema que intente diseñar la capacitación de los directivos y sus reservas con el objetivo de transformar el comportamiento, el pensar y el accionar. Las investigaciones realizadas por Gutiérrez y Marrero (1993) en Cuba, acerca del sistema de dirección y la correlación de los subsistemas técnico, gerencial y humano, indican que la superación y el desarrollo de los directivos y del resto del personal de la organización debe influir en su gestión al reducir las deficiencias en el desempeño individual y colectivo, facilitar la introducción de nuevas tecnologías y conocimientos, así como mejorar la motivación e integración del personal. Existe un consenso generalizado de que en las organizaciones cubanas muchos problemas en los procesos productivos y en la gestión empresarial están influidos por carencias de conocimientos, habilidades y actitudes que pueden ser solucionadas por la capacitación.

El objetivo general del proceso de preparación y superación de los cuadros y reservas es: «Garantizar la formación continua de todos los que se preparan en la reserva y de todos los que son designados o electos para ocupar cargos de dirección en la función pública, así como en los sistemas de las organizaciones económicas y unidades presupuestadas del Estado y del Gobierno, dotándolos de los conocimientos y habilidades que le permitan dirigir colectivos laborales cohesionados, eficientes, competentes, con firmes convicciones políticas-ideológicas y comprometidos con los resultados de su organización y de su Patria».

Los principios del proceso de preparación y superación de los cuadros son:

- ❖ La preparación y la superación de los cuadros y sus reservas es parte integrante del sistema de trabajo con los cuadros, no es un fin en sí mismo. Es el medio para proveer y desarrollar las condiciones y destrezas que deben poseer los dirigentes del Estado y del Gobierno cubanos.
- ❖ La evaluación principal de los resultados de la preparación y la superación de los cuadros será por su desempeño, por los resultados concretos de la actividad que dirige, por el clima social que exista en su entorno, por la forma en que se materialicen en su radio de acción las indicaciones del Partido y del Gobierno.
- ❖ El jefe de cada Organismo de la Administración del Estado, Consejo de la Administración Provincial o entidad es el máximo responsable de la preparación y la superación de su colectivo, debe responder por ella como una de sus principales obligaciones en el desarrollo de la política de cuadros de su institución. El principal formador y entrenador de cuadros es el jefe en cada nivel, su acción diaria, su ejemplo, sus métodos y estilos serán la mejor escuela para su equipo de trabajo.
- ❖ Cada cuadro es responsable de su preparación y de su superación. Es deber de cada dirigente estudiar, desarrollarse, luchar por aumentar sus conocimientos y habilidades hasta alcanzar la excelencia, aprovechar todas las oportunidades para mantenerse actualizado. Todo cuadro debe ser un autodidacta, fomentando su disciplina en el estudio y los hábitos de adecuado aprovechamiento del tiempo.
- ❖ La preparación y la superación de los cuadros debe concebirse a partir del concepto de la integralidad de estos y organizarse como un sistema, contemplando todos los componentes y combinando las formas, los contenidos, los plazos de tiempo, los recursos necesarios para que esta sea continua, eficiente y específica, dirigida a las necesidades de cada cuadro y de los planes de desarrollo de cada organismo, territorio o entidad.

En función del objetivo general se determina otro elemento que caracteriza el proceso: su contenido dentro de los que se debe significar el componente referido a la preparación en Administración- Dirección, desarrollada a partir de

las especificidades de la actividad de dirección en cada esfera, rama o sector de la sociedad. Incluye de manera «integrada, la preparación en dirección, Económica, jurídica, así como el uso de la información...».

Como parte de este proceso se han impartido los Diplomados de Gestión Empresarial y Administración Pública, resaltando como novedosos los cursos de Gestión de la actividad de Administración Pública, Bases jurídicas de la actividad del Estado cubano, Economía y finanzas públicas, Contabilidad y control para las finanzas públicas, logística y las TIC en la gestión de las Organizaciones.

Si bien esta nueva forma de superación ha significado para los docentes un reto importante en el desempeño profesional pedagógico, es conveniente destacar que las encuestas finales arrojan que los ejemplos y experiencias que se utilizan en las clases no siempre están identificados con todos los organismos y se inclinan fundamentalmente al sector empresarial.

En otro orden esencial, la Administración Pública es una ciencia que requiere en estos momentos de un estudio amplio y profundo para entender de forma holística los procesos que están aconteciendo en la sociedad cubana contemporánea y los profesores tienen limitados conocimientos sobre sus conceptos fundamentales.

La práctica docente ha demostrado que la superación profesoral para el desarrollo de este Diplomado dirigida a los directivos de los OACEs, exige una permanente preparación sobre el contexto económico y social cubano actual.

Un alineamiento del aprendizaje como un proceso conjunto entre organizaciones de investigación y desarrollo para compartir enseñanzas y buenas prácticas, busca generar y documentar resultados de desarrollo e identificar futuras demandas para investigación y colaboración, contribuyendo así al perfeccionamiento de la cadena de suministro en el territorio avileño.

Esto exige de la previa preparación integral y sistemática del profesor, que debe realizar un estudio minucioso del tema objeto de investigación. Se puede inferir que el concepto de cadena de suministro presenta las manifestaciones siguientes, Sablón Cossío, 2014:

- ❖ Es una red global de actividades desde el cliente cero al proveedor inicial, asociada al flujo material, informativo y financiero.

- ❖ Es una cadena de múltiples negocios, compañías, organizaciones, empresas y relaciones que comparten información, planes con la misión de producir valor en forma de productos y servicios.
- ❖ Abarca toda la cadena de valor de la empresa extendida a través de la planificación estratégica y operativa, organización y la dirección de los procesos que la conforman.
- ❖ Es la integración de los subsistemas de aprovisionamiento, almacenamiento, transporte, distribución para lograr satisfacción al cliente, y garantice la sostenibilidad.
- ❖ Es una concepción del negocio diferente de la tradicional, que logra un mejor desempeño de las entidades que conforman la cadena de suministro.
- ❖ Es una nueva filosofía de integración y cooperación que gestiona mediante modelos, algoritmos y metodologías el flujo total en la cadena de suministro para el logro de ventajas competitivas para los socios.

Lo anterior facilita el trabajo de alineamiento entre los actores de las cadenas de suministro y la gestión de la universidad en su perfeccionamiento, teniendo en cuenta que la cadena de suministros es la integración, cooperación y colaboración de varias empresas, organismos o instituciones asociadas al flujo de material informativo y financiero que engloba un conjunto de procesos y actividades organizativas que va desde el cliente hasta el proveedor en forma de producto o servicios y su finalidad es la de satisfacer al cliente.

En Cuba variadas son las investigaciones realizadas en el tema de cadenas de suministro, como son:

- ❖ Modelo conceptual para el diseño del sistema de control de gestión en elementos de las cadenas de suministro para las condiciones actuales de Cuba (Pérez Campaña, 2005).
- ❖ Un modelo conceptual para el diseño y la gestión, en los niveles táctico y operativo, de la cadena de suministro de los residuos de la agroindustria de la caña de azúcar y construye un indicador integral para comparar la cadena (Knudsen González, 2005).

- ❖ Metodología de diseño de la cadena de suministro inversa (Hevia Lanier, 2008).
- ❖ Modelo de referencias de las Redes de Valor, (Acevedo Suárez, 2008).
- ❖ Modelo de diseño de nodos de integración en las cadenas de suministro, que permita la gestión integrada entre los actores del nodo en la cadena, (Pardillo Báez, 2013).
- ❖ Modelo de Gestión Colaborativa del flujo Logístico (Acevedo Urquiaga, 2013).
- ❖ Modelo de planificación colaborativa estratégica en cadenas de suministros (Sablón Cossío, 2014).
- ❖ Modelo y procedimiento para el desarrollo de la gestión integrada de cadenas de suministro en Cuba (López Joy, 2014).

Los resultados de esta transferencia de conocimiento pueden incluirse como un indicador de impacto de la universidad hacia su entorno. A partir de aquí la pregunta clave es ¿Dicho aprendizaje y conocimiento está alineado con las demandas del desarrollo económico y social en el municipio? ¿Tal aprendizaje responde a la adquisición de competencias de los cuadros y directivos? ¿Qué podemos hacer con esa información sobre el aprendizaje de los cursistas? ¿Cómo se puede retroalimentar la universidad de esos resultados?

Lo que hay detrás de estas preguntas es lo que se ha dado en llamar gestión del alineamiento de la universidad, desarrollar las competencias que los cuadros y directivos necesitan para alcanzar los objetivos de la cadena de suministros en correspondencia con las demandas del desarrollo económico y social en el municipio.

Este alineamiento facilita el acceso al conocimiento y a las oportunidades de aprendizaje. La visión del sistema de alineamiento de la gestión universitaria en relación con la cadena de suministro es: convertirse en un ápice de desarrollo para proporcionar el aprendizaje permanente a las organizaciones empresariales del municipio y aumentar la eficiencia en la gestión de los procesos relacionados con la cadena de suministro.

Una vez definido un modelo de gestión de la universidad para impulsar el perfeccionamiento de la cadena de suministros en el territorio avileño, debe empezar a aplicarse al Aprendizaje y a la Gestión Universitaria en la Cadena de Suministros. Si las acciones de capacitación tienen en cuenta las demandas del desarrollo económico y social del municipio, en términos de alcanzar nuevas capacidades organizacionales, podemos conseguir que el aprendizaje esté alineado con la estrategia de desarrollo de la provincia y con los objetivos individuales de cada organización.

Acciones para el alineamiento universitario con la cadena de suministro en el municipio Ciego de Ávila:

Acción 1: Análisis de la estrategia de la cadena de suministro en el territorio

El responsable de formación analiza la estrategia de la cadena de suministro en el territorio e identifica prioridades y objetivos organizacionales. El responsable de formación debe ser un especialista en el tema para conocer bien el plan estratégico.

Acción 2: Identificar indicadores de los objetivos estratégicos para la cadena de suministro en el territorio.

Una vez analizada la estrategia del municipio, el responsable de formación por la universidad debe identificar los indicadores a dominar por los cuadros y directivos que permitirán evaluar si se alcanzan las nuevas competencias organizacionales relacionadas con la cadena de suministro en el territorio.

Acción 3: Asociar las nuevas competencias organizacionales a competencias individuales

El responsable de formación en colaboración con los responsables de las unidades logísticas traduce las competencias organizacionales requeridas por la estrategia en competencias individuales y objetivos de desempeño.

Acción 4: Identificar y priorizar las soluciones de aprendizaje para alcanzar las nuevas competencias estratégicas relacionadas con la cadena de suministro en el territorio.

El responsable de formación en colaboración con los responsables de las unidades de logísticas diseña el plan formativo que permita alcanzar las competencias individuales requeridas.

Acción 5: Desarrollar las intervenciones formativas, en el puesto de trabajo y evaluar el impacto en los indicadores relacionados con la cadena de suministro en el territorio.

El responsable de formación lidera el desarrollo del plan formativo apoyado por un plan de comunicación. La tecnología puede ayudar a explotar los informes de evolución de las distintas intervenciones formativas (¡y no pensemos sólo en cursos!) y a medir su impacto en los cuadros y directivos y en el desempeño individual.

Un modelo de gestión desde la universidad definido y en consonancia con las políticas de desarrollo gubernamentales conduce a la puesta en marcha de un procedimiento de la Gestión Integrada de Cadenas de Suministro, que parte de un carácter general para su aplicación en base a la formación de capacidades de actuación de las empresas en el campo de las cadenas de suministro de manera progresiva y permanente.

La gestión universitaria se centra en el trabajo como una entidad coordinadora que lidera un grupo de trabajo como forma organizativa para la gestión de la cadena de suministro, permite además la evaluación y comparación de las cadenas con un indicador que determine su etapa de desarrollo, así como trazar estrategias de desarrollo generales para la cadena y particulares para sus miembros, basadas en la innovación para la integración en la cadena de suministro.

CONCLUSIONES

Para que la gestión universitaria logre impactar en los resultados de la cadena de suministro y sea una inversión rentable, es necesario que el aprendizaje y el resto de políticas estén alineadas con la estrategia de desarrollo del municipio y la provincia. La tecnología puede ayudar a desplegar y explotar el alineamiento estratégico. La gestión universitaria favorece a la integración entre los diferentes actores de la cadena de suministro con la expresión máxima en la colaboración,

como una nueva filosofía de gestión y una vía para el logro de la satisfacción del cliente, así como la base fundamental de incremento del valor de los productos y servicios para ser competitivos en el mercado. En consonancia con las políticas de desarrollo gubernamentales la cadena de suministro está encargada de planificar y garantizar la integración de varias empresas para lograr una estrecha interrelación entre proveedores y clientes y a su vez propiciar un mejor servicio y productos.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- ACEVEDO SUÁREZ, J. A. Y GÓMEZ ACOSTA, M. I.: *La Gestión Integrada de las Cadenas de Suministros: una nueva y requerida etapa del desarrollo de la gestión empresarial cubana*, Laboratorio de Logística y Gestión de la Producción, 2010.
- ACEVEDO SUÁREZ, J. A.: «Modelo de Referencia de Redes de Valor para un desarrollo sostenible», *Revista de Investigación Agraria y Ambiental*, Vol. 1, No.2, 2010.
- ACEVEDO SUÁREZ, J. A.: *Modelos y estrategias de desarrollo de la logística y las redes de valor en el entorno de Cuba y Latinoamérica. Ingeniería Industrial*, Instituto Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana, Cuba, 2008.
- ACEVEDO SUÁREZ, J. A. Y GÓMEZ ACOSTA, M. I.: *Algunos elementos de la gestión económico-financiera de la empresa en el marco de la actualización del Modelo Económico Cubano*, Apuntes para el Diplomado de la Escuela de Cuadro, Habana, Cuba, pp.12-4, 2013.
- ACEVEDO SUÁREZ, J. Y GÓMEZ ACOSTA, M. I.: *La logística Moderna*, 2007.
- ACEVEDO SUÁREZ, J. Y GÓMEZ ACOSTA, M. I.: *La Logística Moderna en la Empresa*, Ed. Félix Varela, La Habana, Cuba, 2010.
- ACEVEDO URQUIAGA, A. J.: *Modelo de Gestión Colaborativa del Flujo Logístico. Ingeniería Industrial*, Instituto Politécnico José Antonio Echeverría, Habana, 2013.
- ACEVEDO, J.A. Y GÓMEZ, M.I.: *Algunos elementos de la gestión económico-financiera de la empresa en el marco de la actualización del Modelo Económico Cubano*, CUJAE, La Habana, Cuba, 2013.

- ACEVEDO, J. A. Y GÓMEZ, M. I.: *Política para el desarrollo de la logística y las cadenas de suministro*, LOGESP, La Habana, Cuba, 2014.
- ACEVEDO, J.A.; GÓMEZ, M.I. Y LÓPEZ, T.: *Política para el desarrollo de la logística y las cadenas de suministro*, LOGESPRO, La Habana, Cuba, 2014.
- BUSTAMANTE ALFONSO, L.M.: *La superación para profesores vinculados a la preparación de los cuadros y reservas de la Salud*, Tesis doctoral, Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, La Habana, 2012.
- COLUMBIÉ SANTANA, M.: *La superación de los cuadros en Cuba: Sus retos Ante el Tercer Milenio*, Compendio de Folletos Gerenciales, CCED, MES, pp.58–59, La Habana, Cuba, 1999.
- MES: *Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas*, Ed. Félix Varela, La Habana, 2010.
- PARTIDO COMUNISTA DE CUBA: *Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista*, 2016.