

ACCIONES PARA LA PREPARACIÓN DE LA CANTERA DE RESERVA JOVEN A CARGOS DE DIRECCIÓN EN LA EMPRESA DE ACEROS INOXIDABLES LAS TUNAS

AUTORES: Francisco Bermúdez Laguna¹

Delys Rivas Martínez²

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: frank@ult.edu.cu

Fecha de recepción: 19 - 04 - 2018

Fecha de aceptación: 07 - 06 - 2018

RESUMEN

En el proceso de preparación y superación de cuadros y reservas del Estado cubano a pesar de lo alcanzado, ha presentado insuficiencia en las organizaciones empresariales, como ha ocurrido en la Empresa de Aceros Inoxidables de Las Tunas entre las que se destacan, entre otras: Insuficientes acciones de preparación diseñadas en los planes individuales de los cuadros y reservas; no se logra una sistematización en la preparación de los cuadros y reservas que les permitieran mejorar su preparación; no todos los cuadros prestaron atención suficiente a la preparación y superación de sus reservas y la cantera de esa reserva. Se acometió esta investigación, con alcance territorial, que puede ser extendida a otras empresas del Ministerio de Industria, donde se determinó como problema: Insuficiencias en el proceso de preparación y superación de cuadros y reservas, limitaron su incorporación objetiva a cargos de dirección, se propuso como objetivo diseñar acciones en forma de sistema para la preparación de la cantera de reserva joven a cargos de dirección, como causa fundamental de dichas insuficiencias. Se concluyó que este resultado práctico metodológico es pertinente a las necesidades detectadas en el diagnóstico.

PALABRAS CLAVE: Preparación de cuadros y reservas; cantera de reserva joven.

ACTIONS FOR THE PREPARATION OF THE YOUNG RESERVE QUARRY TO MANAGEMENT POSITIONS IN THE STAINLESS STEEL COMPANY LAS TUNAS

¹ Doctor en Medicina Veterinaria en la Universidad de Camagüey. Dr. C. Pedagógicas y Profesor Titular. Director del Centro de Estudios de Dirección de La Universidad de Las Tunas. 38 años de experiencias como docente y cuadro en la Educación Superior. Cuenta con una amplia producción científica en las Ciencias Pedagógicas y de la Dirección. En los últimos 5 años ha publicado en revistas de impacto y ha participado en eventos internacionales y nacionales. Ha recibido diversas condecoraciones y premios y ha representado la Universidad de Las Tunas y el MES en misiones en el exterior, impartiendo docencia en varios países.

² Especialista de cuadros ACINOX Las Tunas. E-mail: cuadros@acinoxlas.com

ABSTRACT

In the process of training and growth of directives and reserves of the Cuban State in spite of what has been reached, insufficiencies in the corporations exist as it has happened in the Stainless Steel Company of Las Tunas among them stand: No enough training actions designed in the individual plans of the directives and reserves; a systematization in the training of the directives and reserves to improved their management is not accomplished; not all the directives paid enough attention to the training and growth of the reserves and the assembly of that reserve. This investigation took place within the territory that can be extended to other companies of the Industry Ministry, where as a problem was determined: Insufficiencies in the process of training and growth of directives and reserves, limit their objective incorporation to management positions. As objective, it was proposed the design of actions in a system structure for the preparation of the assembly of the young reserves for management positions, as the main cause of such insufficiencies. It was concluded that this practical and methodological outcome is pertinent to the detected necessities in the diagnose.

KEYWORDS: Training of directives and reserves; assembly of the young reserve.

INTRODUCCIÓN

Cuba se encuentra inmersa en la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución acordados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), proceso en que los cuadros juegan un importante papel como pilares de su desarrollo. Una de las tareas fundamentales del país es la relativa al desarrollo de una correcta política en la formación, selección, ubicación y promoción de los cuadros, así como su preparación y superación.

En tiempos de globalización y de grandes transformaciones, caracterizados por crisis globales y acelerados cambios tecnológicos, pasa por una profunda transformación al intentar enfrentar los complejos retos de cambios de forma acelerada, a que deben adaptarse, o corren el riesgo de desaparecer del mercado.

En el Decreto-281/2007 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro, sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, se señala a las competencias de dirección como uno de los principios del perfeccionamiento empresarial y la prioridad de las empresas que lo implantan.

La Empresa de Aceros Inoxidables de Las Tunas, denominada comercialmente ACINOX Las Tunas, perteneciente al Ministerio de Industrias, donde por exigencias propias del mercado internacional requiere de un constante perfeccionamiento, jugando un papel importante la preparación y superación de cuadros y trabajadores como fortaleza competitiva, se han detectado

manifestaciones negativas en la incorporación de los jóvenes a la cantera de reservas y a cargos de dirección, por lo que se busca implementar acciones de preparación que involucre el potencial joven.

En el diseño investigativo se declara como problema científico: Insuficiencias en el proceso de preparación y superación de cuadros y reservas, limitan su incorporación objetiva a cargos de dirección y como objetivo, diseñar acciones para la preparación de la cantera de reserva joven a cargos de dirección en ACINOC Las Tunas.

DESARROLLO

MATERIALES Y MÉTODOS

En el cumplimiento del objetivo de la investigación y ejecución de tareas científicas se aplicaron diferentes métodos científicos y técnicas de investigación, entre los que se destacaron en lo fundamental para el estudio teórico de los procesos objeto y campo:

Histórico lógico: en el análisis de los antecedentes, las características y la evolución del proceso de preparación y superación de cuadros y reservas en Cuba y en ACINOX Las Tunas; Análisis y síntesis: cuando se analizó y extrajo la esencia de los referentes teóricos que sustentan al proceso de la preparación y superación de cuadros y reservas, que aparecieron en la literatura, la legislación y otros documentos; Hipotético deductivo: cuando se construyó la hipótesis y se estableció la relación entre las diferentes categorías que se tratan en el marco teórico relacionada con las insuficiencias y la solución entre los procesos de preparación de la cantera de reserva joven para su incorporación a cargos de dirección.

Para la caracterización de la entidad, la estructuración del aporte, como acciones de preparación de la cantera de reserva joven, y la evaluación de la pertinencia de este aporte, se utilizaron en lo fundamental los siguientes métodos y técnicas:

Sistémico estructural: permitieron la estructuración y comprensión de las etapas que conforman el sistema de acciones para preparar la cantera de reserva a cargos de dirección en ACINOX Las Tunas; Observación científica: cuando se diagnosticó sobre situación de la preparación de cuadros y reservas, así como en la caracterización desde este proceso en la Empresa, así como se encuestó cuando se caracterizó y diagnosticó el nivel de preparación de la reserva en los diferentes niveles de dirección a toda la población que incide en este proceso en la Empresa y se entrevistó a directivos de la Empresa, en la recogida de información sobre la preparación de la reserva y su cantera para ocupar cargos de dirección.

Se destaca además la utilización de un procedimiento investigativo denominado "Diagnóstico para la determinación y selección del potencial joven para su incorporación a la reservas y a cargos de dirección en ACINOX Las Tunas,

indicado por el Ministerio de Industria con la participación de profesores de la Universidad de Las Tunas. Este procedimiento investigativo cuenta de seis etapas, cada una con sus pasos y resultados alcanzados, estas etapas son:

Etapas 1: De identificación del universo juvenil: Se realizó un levantamiento de todos los jóvenes para conocer sus datos personales, requisitos técnicos o profesionales, sus características, condiciones y nivel de escolaridad, conocer su disposición para dirigir. Este levantamiento se realizó por cada uno de los cuadros de las 14 direcciones de la Empresa, entregando el resultado al Especialista de Cuadros.

Etapas 2: De diagnóstico a todo el universo juvenil: Se aplicaron pruebas y test psicológicos que exploraron diferentes esferas del sujeto así como entrevistas individuales para determinar las fortalezas y debilidades en la gestión de cada uno y evaluar con cuales se puede trabajar por alcanzar un mejor aprovechamiento de sus potencialidades, lo que permitió identificar a aquellos jóvenes con mayores posibilidades de desarrollo dentro de la actividad directiva. Se determinaron: Candidatos Significativos (CS), Candidatos con Limitaciones Superables (CLS) y Candidatos No Significativos (CNS).

Etapas 3: De depuración. Se analizaron y evaluaron los resultados del diagnóstico individual en la Comisión de Cuadros, que acordó excluidos los que clasificaron como No significativos en la etapa anterior, los que no reunían las condiciones, cualidades y requisitos para la dirección y aquellos que los resultados de las comprobaciones realizadas, arrojaron deficiencias, así como los que no dieron su disposición para dirigir. Se realizó la selección de los jóvenes con potencialidades que resultaron ser clasificados en (CS) y (CLS).

Etapas 4: De confirmación: Se realizó despacho individual con cada uno de los jóvenes, con el objetivo de aportar nuevos elementos o esclarecer sus dudas y finalmente lograr de ellos una respuesta positiva en la intención de asumir las tareas relacionadas con su preparación y las que se les asignarían como canteras de reservas y futuros cuadros de la Empresa. Se realizó la aprobación de cada uno de los jóvenes que integraran la cantera de reservas.

Etapas 5: De elaboración del plan individual de desarrollo. Que se explica por sí solo.

Etapas 6: De elaboración del plan de preparación general: Se incluyó todo el trabajo que se desarrollará con el universo de jóvenes aprobados por la Comisión de Cuadros como canteras de reservas.

Con la aplicación de este procedimiento investigativo permitió seleccionar 67 jóvenes con potencialidades para la dirección, con los cuales se trabajará mediante un plan de desarrollo, donde se tiene en cuenta su formación en los diferentes componentes establecidos, con acciones encaminadas a fortalecer su preparación para el cargo para el cual se van a preparar. De estos 67 jóvenes, 15 están ya incorporados a la reserva de diferentes niveles de dirección y 22 integran la cantera de reserva joven.

Sobre la base de la aplicación y resultados de este procedimiento, se acometió esta investigación que aporta nuevas acciones para el trabajo con esta cantera de reserva joven.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se logró un pormenorizado estudio de los referentes teóricos como base del aporte, donde se destacan resultados científicos de autores que han abordado los procesos de preparación y superación de cuadros y reservas en Cuba, en particular de la cantera de reserva joven, como se muestra, en síntesis, a continuación

Esta preparación y superación de cuadros y reservas, constituye un sistema de preparación y capacitación para directivos, dirigida a profundizar conocimientos y desarrollar capacidades y habilidades para que los dirigentes cumplan con mayor efectividad sus funciones. (Ochoa, 2009).

El cuadro, definido por el Consejo de Estado en el Acuerdo del 22 de julio (2010) es el “trabajador que posee la capacidad técnico-laboral requerida, una sólida preparación y habilidades de dirección, disciplina administrativa, exigencia, vela por el uso correcto de los recursos, cuenta con cualidades político-ideológicas y éticas, asume los principios de la Constitución y el Programa del Partido”.

Para cumplir esta definición, es necesario contar antes con una reserva bien preparada, antes de ser nombrada como cuadros y a su vez esta reserva debe, en lo posible, proceder una cantera de reserva, conformada por jóvenes.

Días (2016) la Resolución sobre la política de formación, selección, ubicación, promoción y superación de los cuadros, además de definir los requisitos para ocupar cargos de dirección, alertaba sobre lo nocivo de la elección de personas sin condiciones ni requisitos para el puesto.

Bustamente y Hernández (2004) en el libro el pensamiento de Raúl Castro Ruz en la política de cuadros, al referirse a los principios que sustentan la Política de Cuadros, plantea que: Es necesario elaborar un sistema de preparación, recalificación y especialización de los cuadros, que tenga en cuenta: los cambios que implican responsabilidades y tareas diferentes y métodos de dirección distintos. No puede haber brecha entre nuestros dirigentes y el pueblo.

El concepto superación Añorga y col (2000) lo relacionan con el propósito de actualizar y perfeccionar el desempeño profesional actual y/o prospectivo de los recursos laborales, se debe atender insuficiencias en la formación, o completar conocimientos y habilidades no adquiridas anteriormente y necesarias para el desempeño.

En la década del noventa se implementa la “Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y el Gobierno y sus Reservas” y se le asigna al Ministerio de Educación Superior (MES) la función de dirigir esta

preparación en los Organismos de Administración Central del Estado y los Consejos de Administración Provinciales y municipales, regidos por la mencionada estrategia (Esquivel, 2008).

Por otra parte Valiente (2001) en su tesis doctoral define la superación como “...el proceso sistemático y continuo, de carácter y contenido político y pedagógico, encaminado a la elevación creciente de la profesionalidad de los dirigentes para la mejora constante de su desempeño y los resultados de la organización”.

Por lo que superación constituye un nivel más alto que la preparación, presupone una interrelación dialéctica con esta última, de tal modo que si no existen conocimientos previos la superación carecería de sentido. (Bermúdez, Ochoa y López 2012).

Por su parte, Pérez (2012) plantea que el proceso de preparación de los cuadros y reservas debe dirigirse a la mejora continua y a implementar nuevas formas o estilos de trabajo, pues se necesitan cuadros mejor preparados, capaces de enfrentarse a situaciones adversas, que requieran de soluciones rápidas y eficaces. Se materializa a través de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas (ENPSCR), sustentada en la Política del Partido Comunista de Cuba, del Estado y del Gobierno, y constituye un sistema coherente y armónicamente estructurado, que garantiza la continuidad de los cuadros y sus reservas en sus diferentes etapas de desarrollo.

En relación con los fundamentos de la preparación de la cantera de reserva joven a cargos de dirección, de la que no existe suficiente bibliografía, se destacan los autores siguientes:

Castro Ruz (2018) “La eficiencia, la política y la conciencia en cada entidad dependen en buena medida de la decisiva actuación de los que dirigen”.

En marzo de 2017, en un intercambio con jóvenes de los centros del sistema de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) con el objetivo de identificación entre trabajadores, (no mayores de 40 años), los casos de jóvenes que por su disposición, actuación y condiciones pudieran tener potencialidades para ser incorporados a la reserva de cuadros, se vio la necesidad de acciones precisas a corto y mediano plazo.

El Código de la Niñez y la Juventud (Búsqueda 2018) en su artículo 9 refieren que el Estado se esfuerza por garantizar a la joven generación las condiciones que permitan su desarrollo mediante un sistema integral y armónico y conjugue en forma adecuada los intereses sociales e individuales. En su artículo 10 plantea que es un deber y un motivo de honor para la clase obrera educar a la joven generación y en tal sentido, los dirigentes de la administración apoyan las diversas iniciativas para lograr ese objetivo.

Según artículo en Ecured (2018) sobre la importancia de trabajar desde edades tempranas con los jóvenes que integrarán la reserva especial pedagógica y por extensión cuadros y directores, se plantea que permite, formarlos, completando

aún su personalidad, madurando biológica y psicológicamente y posibilita accionar sobre ellos en el orden cognitivo y formativo y lograr capacidades comunicativas, creatividad, y otras.

De ahí que el conocimiento profundo de las realidades sociales y económicas del país, así como las transformaciones del ámbito nacional e internacional han de ser cuestiones sustanciales en la preparación de la cantera de reserva joven para asumir una dirección plenamente identificada con su principal objetivo de dirección.

Como parte integrante de los Organismos de Administración Central del Estado y en correspondencia con la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, el Ministerio de Industria tiene planteado como tarea de primer orden lograr que mediante la preparación y superación la cantera de reserva se alcance el nivel requerido para ejercer sus funciones con eficiencia, eficacia y calidad. (Procedimiento del MINDUS 2017)

El objetivo ha estado enfocado a garantizar una adecuada selección, preparación y desarrollo en el desempeño profesional de los jóvenes como futuros cuadros de dirección del Grupo Empresarial Sidero Mecánica (GESIME) y así dar respuesta a los objetivos 74 y 78 de la Primera Conferencia Nacional del Partido y su Lineamiento 270.

Una caracterización de ACINOX Las Tunas desde la preparación y superación de cuadros y reservas, arroja que como resultado de un diagnóstico, aún subsisten insuficiencias en la preparación de la reserva joven y los jóvenes en general para que puedan ocupar cargos de dirección. Estas insuficiencias son:

- No siempre se definen las necesidades de preparación y superación según el desarrollo, la ruta de promoción de los cuadros, sus perspectivas ni el resultado de sus evaluaciones.
- No se trabaja con intencionalidad para incorporarlos a la reserva y a los cargos de dirección con alta prioridad para que se desarrolle el sentido de pertenencia a la entidad.
- Insuficiente dominio de las preocupaciones y opiniones de ellos y no se vinculan con los trabajos priorizados en las áreas donde están ubicados.
- Falta control o seguimiento al estado de cumplimiento de sus planes individuales de desarrollo de la reserva joven.

El sistema de acciones que como aporte de la investigación se propone y que se explica a continuación va dirigido a los 22 jóvenes seleccionados como cantera de reserva.

Título: Acciones para la preparación de la cantera de reserva joven a cargos de dirección en la Empresa de Aceros Inoxidables de Las Tunas

Objetivo del sistema de acciones: Preparar a los jóvenes seleccionados como cantera de reserva para su incorporación a cargos de dirección en ACINOX Las Tunas.

Principios del sistema de acciones: Sistemática; Que responda al diagnóstico e insuficiencias detectadas; Flexibilidad; Acciones con impacto medible por los responsables; y Carácter integrador.

Estructura del sistema de acciones:

El sistema de acciones cuenta con 5 grupos de acciones con 17 acciones distribuidas entre los grupos, organizadas en forma de sistema con una lógica de su gestión para cumplir el objetivo propuesto.

Cada grupo de acciones cuenta con: Objetivo específico; Responsable; Participantes; Fecha o período de implementación. De igual modo cada acción cuenta con: Responsable y participantes; y Fecha o período de implementación. Estas categorías no aparecerán en los grupos y acciones, que por condiciones de espacio del artículo veremos a continuación.

Grupos de acciones:

Grupo 1. Acciones generales de la preparación de la cantera de reservas de cuadros.

Acción 1.1. Conferencias sobre conceptos y objetivos de cantera, reserva y cuadros.

Acción 1.2. Taller de intercambio con la cantera de reserva joven para conocer sus intereses, motivaciones y necesidades en su preparación.

Acción 1.3. Elaborar una estrategia para dar respuesta a las opiniones e inquietudes derivadas del taller de intercambio realizado.

Acción 1.4. Reelaborar los planes de desarrollos individuales de la cantera de la reserva de cuadros, según la estrategia.

Grupo 2. Elaborar acciones dirigidas a la motivar la cantera como futura reserva de cuadros.

Acción 2.1. Asignarles tareas como participantes o responsables en acciones encaminadas al fortalecimiento de los valores y de la ética en sus colectivos laborales.(Matutinos y asambleas, consejos de dirección y otras)

Acción 2.2. Invitarlos a determinadas reuniones (balances, asambleas y consejillos) con tareas que lo motiven como futura reserva y cuadros.

Acción 2.3. Desarrollar y exponer al consejo de dirección temas a fines a sus perfiles y al cargo para el cual se preparan.

Acción 2.4. Vincular a la cantera a los análisis y proyecciones de temas de mejoras continuas y de desarrollo en las áreas donde estén ubicados.

Acción 2.5. Proyectar y aprobar un plan estimulación de la cantera a partir de las posibilidades de recursos, que incluya, reconocimientos morales y materiales, planes vacacionales, visitas especializadas y viajes.

Grupo 3. Capacitación y formación de acuerdo a las necesidades específicas de cada joven y del cargo para el cual se preparan.

Acción 3.1. Incorporar como invitados a la cantera joven en la preparación mensual para cuadros y reservas según plan temático aprobado.

Acción 3.2. Incorporar la cantera a las acciones de Educación de Postgrados de formación y actualización en técnicas de dirección y otras de acuerdo a la estrategia aprobada.

Acción 3.3. Incorporar jóvenes de la cantera a nuevas ediciones al Diplomado de Jóvenes Gestores y Mujeres Directivas en Dirección y Gestión Empresarial.

Grupo 4. Acciones de evaluación del impacto de la preparación y superación de la cantera de reserva joven.

Acción 4.1. Evaluar sistemáticamente el cumplimiento de las actividades, tareas y su nivel de responsabilidad como cantera de la reserva joven.

Acción 4.2. Evaluar a la cantera en algunas tareas propias de dirección a través de la exposición y conducción de puntos en los consejos de dirección del área, entre otras.

Grupo 5. Incorporación de la cantera joven a la reserva en los cargos para los que se han preparado.

Acción 5.1. Selección de los integrantes de la cantera que se presentaran a la comisión de cuadros para su análisis y evaluación como reserva de cuadros

Acción 5.2. Aprobación en Comisión de Cuadros de los integrantes de la cantera con mayores posibilidades y, en correspondencia con las necesidades de los cargos.

Acción 5.4. Analizar el cumplimiento del sistema de acciones de la cantera de la reserva joven, para su corrección y perfeccionamiento el próximo ciclo.

El sistema de acciones propuesto permitirá dar tratamiento a las deficiencias detectadas y a las inquietudes y preocupaciones derivadas de los intercambios realizados, con el objetivo de implementarlas y lograr una preparación objetiva de la cantera de reserva joven.

CONCLUSIONES

1. Los referentes teóricos sobre la superación y preparación de cuadros y reservas, fundamentan el aporte propuesto y evidencian la necesidad de priorizar el trabajo con la cantera de la reserva joven en las organizaciones cubana.

- 2 Las insuficiencias detectadas en la caracterización del proceso de preparación y superación de cuadros y reservas que se implementa en ACINOX Las Tunas, evidencian insuficiencias en este proceso y confirman la necesidad de diseñar un sistema de acciones para la preparación de la cantera de reserva joven, como aporte práctico-metodológico de esta investigación.
- 3 El sistema de acciones diseñado a través de etapas o grupos de acciones desde su concepción implica la realización periódica de un diagnóstico de necesidades concretada a la preparación de los jóvenes como cantera de reserva, la determinación de los temas prioritarios de esta, las formas de capacitación para desarrollarlos, la elaboración de planes para la evaluación de su impacto. Este aporte práctico metodológico, reveló resultados satisfactorios en la evaluación, a priori, de su pertinencia en consulta a especialistas, mediante dinámica de grupo; la que ya viene implementándose en ACINOX Las Tunas.

BIBLIOGRAFÍA

Añorga y Col. (2000). Glosario de Términos de Educación Avanzada. Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona. La Habana. Cuba.

Bermúdez, F., Ochoa, D., López, A. (2012). Sistema de acciones para la preparación de profesores de las Escuelas Ramales en Las Tunas para atender la preparación de directivos y reservas. Revista Didasc@lia: Didáctica y Educación.

Bustamente, Hernández, (2004). El pensamiento de Raúl Castro Ruz en la política de cuadros del Estado cubano. ENSAP. Ciudad de la Habana.

Castro R. (2018). Intervención 28 Dic 2007; Sección Cuba [citado 14 Nov 2014]. Disponible en: <http://www.juventudrebelde.cu/cuba/2007-12-28/intervencion-del-general-de-ejercito-raul-castro-ruz/> .

Código de la Niñez y la Juventud. <http://www.parlamentocubano.cu/index.php/documento/código-de-la-niñez-y-la-juventud/> Búsqueda 28 marzo 2018.

Consejo de Estado, (2010). Perfeccionamiento del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno. La Habana, Cuba.

Días,R. (2016).Un cuadro que cuadre. Periódico Juventud Rebelde. Publicado el miércoles 01 junio 2016 | 09:57:49 PM

Ecured (2018). Importancia de trabajar desde edades tempranas con los jóvenes que integrarán la reserva especial pedagógica y por extensión cuadros y directores https://www.ecured.cu/EcuRed:Enciclopedia_cubana.

Esquibel, R. (2008). Procedimiento que permita evaluar el impacto de la capacitación en las empresas de la subordinación local sobre el desarrollo individual, organizacional y local dentro de la sociedad del conocimiento para contribuir al mejoramiento de la calidad del proceso de capacitación. Recuperado de http://econpapers.repec.org/article/ervobserv/y3a2008__3ai_3a99_3a15.htm.

Gerona el portal de la ciencia pinera. (2017).Intercambio con jóvenes del sistema CITMA en la Isla de la Juventud. Editora Política. <http://www.gerona.inf.cu/modules.php?name=News&file=article&sid=353>.Búsqueda del 28 de marzo 2018.

Ochoa, D. (2009). Sistema de acciones para la preparación política-ideológica de profesores de las escuelas ramales en Las Tunas. Tesis en Opción al Título Académico de Máster en Dirección. Universidad de Las Tunas.

PCC. (2012). Primera Conferencia del Partido. Objetivos. La Habana. Cuba.

Pérez, J. (2012). La capacitación: su papel en la formación de competencias de los cuadros de los Consejos de Administración Municipal. Las Tunas. Cuba. <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2012/jepa.html>

Valiente, P. (2001) Concepción sistémica de la superación de los directores de Secundaria Básica. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Holguín.

