

PROCEDIMIENTO PARA LA PREPARACIÓN DE LAS RESERVAS DE CUADROS. CASO DE ESTUDIO

PROCEDURE FOR THE PREPARATION OF CADRES RESERVATIONS. CASE STUDY

Miledys Bebert Pérez^I

María de los Ángeles Linares Borrell^{II}, <https://orcid.org/0000-0001-8886-0467>

^I Asamblea Popular Guáimaro, Camagüey, Cuba

^{II} Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, La Habana, Cuba, marilyn@esceg.cu

Recibido: 31/05/2018

Aceptado: 23/08/2018

Resumen

La preparación y superación de cuadros y reservas de la Administración Pública es parte integrante de la política de cuadros del Estado cubano y constituye el medio para dotarlos de conocimientos y habilidades para cumplir sus funciones. Se realizan casos de estudio para detectar los aspectos que pueden ser objeto de mejora. Y en el documento, fundamentado en un área territorial se pone de manifiesto la necesidad de prescribir los procesos de aprendizaje con rigor, para un tránsito ordenado por cargos que cumpla un movimiento promocional, proyectado según necesidades. La sistematización que se propone desde el estudio, parte del uso de métodos científicos para proponer un procedimiento en tres fases para la preparación y superación de la reserva de cuadros, con un ordenamiento que garantice la transición objetiva para el cumplimiento de la política de cuadros, vista como objeto de estudio en permanente transformación y construcción para un buen desempeño de la reserva de cuadros.

Palabras clave: procedimiento, aprendizaje, desempeño

Abstract

The preparation and overcoming of cadres and reserves of the Public Administration is an integral part of the policy of cadres of the Cuban State and is the means to equip them with knowledge and skills to fulfill their functions. Case studies are carried out to detect the aspects that may be subject to improvement. And in the document, based on a territorial area, it is evident the need to prescribe the learning processes with rigor, for a transit ordered by positions that fulfill a promotional movement, projected according to needs. The systematization that is proposed from the study, part of the use of scientific methods to propose a procedure in three phases for the preparation and overcoming of the

reservation of tables, with an order that guarantees the objective transition for the fulfillment of the policy of tables, seen as an object of study in permanent transformation and construction for a good performance of the reserve of paintings.

Keywords: procedure, learning, performance

Introducción

La administración pública cubana enfrenta en la actualidad un desafío relevante dentro de la historia de la Revolución, que no solo consiste en enfrentar los retos de un entorno internacional globalizado y turbulento, asegurando las conquistas del proyecto revolucionario, sino en acoplarse en concordancia al proceso de transformaciones estructurales para lograr sostenibilidad, integración y competitividad. Dar cumplimiento al planteamiento de Raúl Castro¹, primer secretario del Partido, cuando planteó en abril pasado que ...“Corresponde al Partido, el Estado y el Gobierno cumplir y hacer cumplir la política de promover con intencionalidad y la debida gradualidad a los jóvenes, mujeres, negros y mestizos a cargos decisorios, de modo que se garantice con suficiente antelación la creación de la cantera de los principales dirigentes de la nación en el futuro...”, sustenta este trabajo que con enfoque estratégico aborda el papel fundamental de los cuadros como sujetos de dirección para formar y diseñar la mejora de las competencias de sus reservas, en consonancia con las transformaciones que se desarrollan, definiendo las acciones de preparación y capacitación requeridas para cumplir los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y que en el caso de los objetivos primordiales de la administración pública, deben propiciar niveles crecientes y sostenibles de desarrollo económico y social que repercutan en la elevación de la calidad de vida del pueblo y aseguren el cumplimiento de los objetivos y el empleo eficiente de recursos.

La Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y del Gobierno² es parte integrante del perfeccionamiento del sistema de trabajo con los cuadros y sus reservas, tiene como finalidad el aprendizaje mediante su formación, bajo el principio de una sólida educación político-ideológica, en administración-dirección y técnico-profesional; la actualización continua de los conocimientos y habilidades durante su vida profesional, lo que contribuye, de forma sistemática, a la elevación de la eficiencia y la calidad en el cumplimiento de la preparación y superación de los cuadros y sus reservas. Desde el programa de la Especialidad en Administración Pública que se imparte en la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno se realizó la investigación que da origen a los resultados expuestos en este documento.

En la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba³ se plantea que se ha de "...desarrollar un amplio movimiento de calificación, desde la formación de estudiantes hasta la recalificación de cuadros de dirección empresariales y estatales y demás trabajadores en todas las instancias. Los cubanos han alcanzado un alto nivel de preparación (calificación y competencia) en los recursos humanos, sin duda alguna; es uno de los logros incuestionables de la Revolución cubana. Sin

embargo, en la gestión no tienen el mismo nivel; aunque no andan alejados del mundo avanzado, en el sentido que hoy la gestión de los recursos humanos (GRH) es una preocupación y objeto de ocupación priorizada”. Lo que fundamenta Linares⁴ en las acciones de preparación de cuadros.

En el Decreto Ley 196⁵ se regula el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno y en su artículo seis relaciona los deberes de los cuadros entre los que destaca por su relación directa con nuestra investigación, el deber de “Alcanzar la preparación integral requerida y propiciar la de los subordinados, y particularmente la de su reserva”. El Acuerdo No. 3670 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros⁶, adoptado para instrumentar la aplicación del citado Decreto Ley, dispuso como principios que rigen en la política de cuadros, que debe ser sustentada con una política de preparación y promociones en el concepto de que: la cantera fundamental está en el pueblo trabajador, promover como cuadros a personas idóneas de las diversas generaciones, hombres y mujeres, blancos, negros y mestizos.

La propuesta generada se basa en el análisis de la reserva que aún requiere adoptar acciones con la flexibilidad requerida en cada caso y crear las condiciones indispensables en los equipos directivos para buscar soluciones a los problemas del relevo demandado, sensible al sentir del pueblo, en consonancia a la adecuación del proyecto socialista a la realidad nacional e internacional, por lo cual se aborda la mejora del sistema de trabajo implementado con las reservas de cuadros, con la propuesta que prescribe el trabajo de preparación de las reservas de cuadros mediante un procedimiento que ordena desde la situación diagnosticada, el proceso, las etapas y pasos para la preparación de la reserva de cuadros en el Poder Popular.

La investigación empleó métodos teóricos y empíricos; análisis documental, consulta de trabajos precedentes de otras ediciones relacionados con el problema objeto de estudio, consulta de bibliografía nacional e internacional. Como método empírico se utilizaron: la guía de evaluación a cuadros y reservas, la consulta a profesores y expertos en el tema, encuestas y entrevistas a reservas y cuadros con experiencia de dirección; Diagrama Causa y Efecto, entre otros. Se realizó un estudio descriptivo y retrospectivo de los resultados obtenidos en la aplicación de la metodología existente y los balances anuales del comportamiento de la Política de Cuadros Municipal⁷ por cinco años consecutivos, estudio de los cierres estadísticos mensuales y resultados de evaluaciones de los cuadros.

Para el diseño del procedimiento se tuvo en cuenta la base legislativa, metodologías e indicaciones de la Dirección de Cuadros del Estado y del Gobierno⁸⁻¹⁴, tomando como eje central las indicaciones para el proceso de selección y preparación de las reservas en tres fases:

1. Identificación y selección de las reservas o cuadros con el perfil seleccionado.
2. Capacitación y entrenamiento a los cuadros y reservas seleccionados.
3. Evaluación del desempeño laboral de los cuadros y reservas.

PROCEDIMIENTO PARA LA PREPARACIÓN DE LAS RESERVAS DE CUADROS.

CASO DE ESTUDIO

El punto de partida es el plan anual de preparación individual elaborado para la reserva, en correspondencia con el tránsito diseñado y actualizado periódicamente a partir de las funciones y atribuciones del cargo para el cual es reserva, los resultados de las evaluaciones, las potencialidades, necesidades y carencias. Se enfatiza el diseño de actividades prácticas que permitan adquirir conocimientos, desarrollar habilidades y capacidades^{15,16} antes de asumir el cargo para el cual se prepara, lo que se basa en potenciar: la preparación política e ideológica, reforzando los elementos de carácter ético⁸ y la disciplina; el conocimiento y aplicación de las normas legales en correspondencia con el cargo para el cual se prepara y sus funciones específicas. Se deben emplear formas diversas para el aprendizaje, tales como la auto preparación sistemática, intencionada y dirigida, el entrenamiento, la sustitución y la rotación para el desarrollo de habilidades y capacidades de dirección.

El procedimiento define el cómo hacer, partiendo de un diagnóstico real y diferenciado de necesidades de aprendizaje para lograr, en los plazos aprobados, el cumplimiento del tránsito promocional definido para las entidades de subordinación local del Poder Popular Municipal.

Desarrollo

En el municipio estudiado se han desarrollado acciones de superación de cuadros y reservas, como cursos, conferencias y temas con vistas a la capacitación y preparación de los cuadros y sus reservas, según se aprecia en la tabla No.1 que muestra valores en el cumplimiento de la participación planificada.

Tabla No.1. Reservas superadas en el año 2017 en una demarcación municipal. Fuente: Balance Anual de Cuadros municipales, cierre 2017.

INDICADORES	Comisión de las Entidades Municipales		Nomenclatura de la Comisión Municipal		Total General	
	Total	%	Total	%	Total	%
Político Ideológico	408	83.9	32	28.0	440	73.3
Defensa	400	82.3	32	28.0	432	72.0
Economía	372	91.1	32	28.0	404	67.3
Técnico Profesional	362	74.4	32	28.0	39	65.6

Fuente: Elaboración propia.

Es tarea estratégica para el trabajo con los cuadros y sus reservas el perfeccionamiento progresivo de los indicadores que miden eficiencia y calidad en la aplicación de la política establecida para el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno, partir de: contar con reservas experimentadas, maduras y con preparación suficiente para asumir funciones de dirección y el completamiento de los

PROCEDIMIENTO PARA LA PREPARACIÓN DE LAS RESERVAS DE CUADROS.

CASO DE ESTUDIO

cargos nomenclatura de un Consejo de Administración Municipal y de las entidades de la administración de Subordinación Local.^{17, 18}

Para profundizar en las causas que originan las dificultades en la selección, preparación, capacitación, control y evaluación de las reservas y las carencias existentes en este sentido, se aplicó un diagnóstico utilizando las técnicas de análisis documental, encuestas y entrevistas, de gran utilidad para la evaluación de la situación real que presenta la muestra en estudio. Fueron estudiados diferentes documentos rectores de la política de cuadros; se revisaron las actas de la comisiones de cuadros que evidencian los análisis relacionados con el cumplimiento y efectividad del proceso de selección, preparación, capacitación, control y evaluación de las reservas; se revisaron treinta expedientes de reservas y sus correspondientes planes individuales a partir de un muestreo aleatorio que comprobó el estado de calidad y objetividad de las acciones; fueron muestreadas las evaluaciones realizadas a las reservas de los diferentes cargos en función de conocer cómo se reflejan los resultados de su preparación y determinar los principales problemas y se aplicaron encuestas al 60% de los cuadros y al 10% de la reserva.

Las principales debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas asociadas a la investigación se aprecian en la Tabla 2.

Tabla 2. Análisis FODA del trabajo con la reserva de cuadros.

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none">1. Compromiso de los cuadros y reservas para enfrentar las tareas.2. Estabilidad de los cuadros en ejercicio.3. Elevado nivel profesional de los cuadros y funcionarios de la organización.4. Por ciento elevado de mujeres en la lista de reservas y en el universo de la organización.	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none">1. Alianza estratégica con las diferentes facultades de la Universidad de Camagüey, con la Sede Municipal y otros centros educacionales.2. Desarrollo de la tecnología de las telecomunicaciones.3. Apoyo de niveles superiores.
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none">1. Deficiencias en el proceso de identificación, selección y preparación de las reservas.2. No corresponden necesidades de la reserva con planes individuales y evaluación sistemática.3. Carencia de estrategia en organizaciones para el trabajo con la cantera y reservas de cuadros.	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none">1. Demanda creciente de los profesionales de las organizaciones, por entidades con sistemas de estimulación atractivos.2. Insuficiente acceso a internet y a las redes sociales.

Fuente: Elaboración propia.

PROCEDIMIENTO PARA LA PREPARACIÓN DE LAS RESERVAS DE CUADROS.

CASO DE ESTUDIO

Se centra la proyección en dar el mayor peso a las fortalezas y al aprovechamiento de las oportunidades. Para garantizar el cumplimiento y aplicación del procedimiento para perfeccionar el proceso de preparación y el control del trabajo con las reservas por cargos, se requiere que en las estructuras de la Organización se cumplan las siguientes premisas:

1. Interés de los directivos en cuanto a:
 - a) Garantizar una participación real de todos los actores de la organización en el proceso de preparación de las reservas en cada cargo.
 - b) Lograr que el procedimiento metodológico se convierta en un instrumento de trabajo para la correcta aplicación del sistema de preparación de las reservas.
2. Capacitación en temas relacionados con:
 - a) Proceso de identificación, selección, preparación, evaluación y control de las reservas.
 - b) Componentes Político-Ideológico, Técnico-Profesional, Administrativo-Dirección y Seguridad y Defensa.

La gestión de los cuadros como parte del capital humano de la organización, se asocian a la necesidad de elevar el rigor técnico en la atención a los elementos contenidos en la política establecida para el trabajo con los cuadros, en el caso de estudio seleccionado, sobre la base de perfeccionar los procesos de selección, motivación y preparación de reservas para asumir los cargos y definir el tránsito promocional, incluyendo la rotación práctica para lograr la correcta preparación, competencia¹⁹ y promoción.

La triangulación de instrumentos aplicados permite agrupar las insuficiencias vinculadas con: los recursos humanos, los procesos de la organización, el marco regulatorio y la comunicación institucional; la ponderación de éstas utilizando el método de expertos concluyó que la mayor Los fundamentos teórico-metodológicos son:

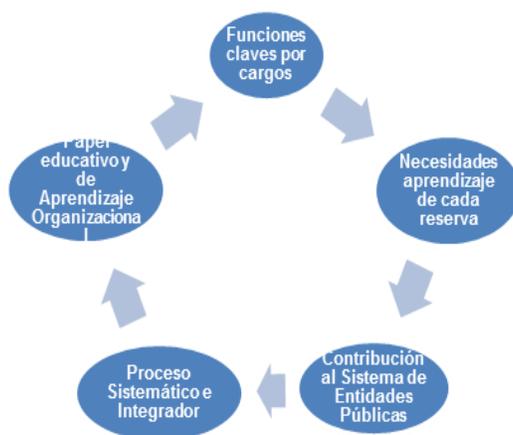


Figura 1. Fundamentos teórico-metodológicos

PROCEDIMIENTO PARA LA PREPARACIÓN DE LAS RESERVAS DE CUADROS.

CASO DE ESTUDIO

Se garantizará el cumplimiento y aplicación del procedimiento concebido para la mejora del proceso de preparación y el control del trabajo con las reservas por cargos, si en las estructuras del órgano local se cumplan las siguientes premisas:

1. Interés de los Directivos en cuanto a:
 - a) Garantizar una participación real de todos los actores de la organización en el proceso de preparación de las reservas en cada cargo.
 - b) Lograr que el procedimiento metodológico se convierta en un instrumento de trabajo para la correcta aplicación del sistema de preparación de las reservas.

2. Capacitación en temas relacionados con:
 - a) Proceso de identificación, selección, preparación, evaluación y control de las reservas.
 - b) Componentes Político-Ideológico, Técnico-Profesional, Administrativo-Dirección y Seguridad y Defensa.

El formato del procedimiento contiene los objetivos, alcance, responsables, un glosario de términos, la descripción, documentación de referencia y anexos que describen el diagrama de flujo, métodos de capacitación y el sistema de encuestas. El caso contó con una prueba demostrativa de su aplicabilidad en un municipio seleccionado, cotejando los referentes teóricos y los resultados de la caracterización y el diagnóstico actualizados sobre la preparación, evaluación y control de la reserva; fue validado mediante el criterio de expertos quienes consideran que contribuirá a ordenar el tema y reducir las insuficiencias en el trabajo con las reservas, manifiestas en el campo de acción de la presente investigación.

Se muestran en Tabla 3 los componentes, resumidos en tres etapas, describiendo los pasos para su aplicación.

Tabla 3. Procedimiento para la preparación de las reservas del Poder Popular Municipal	
Etapa 1	Determinación de las necesidades de aprendizaje de las reservas del Poder Popular Municipal. (Diagnóstico).
Paso 1	Análisis de las funciones por cargos de la Subordinación Local.
Paso 2	Diseño y aplicación de las encuestas para la determinación de las necesidades individuales de cada reserva por cargos.
Paso 3	Procesamiento estadístico de las encuestas
Paso 4	Valoración de las necesidades de aprendizaje de las reservas por cargos.
Etapa 2	Diseño de las acciones de preparación para las reservas de la Subordinación Local por cargos.
Paso 1	Determinación y agrupación de los temas.

**PROCEDIMIENTO PARA LA PREPARACIÓN DE LAS RESERVAS DE CUADROS.
CASO DE ESTUDIO**

Paso 2	Formulación de los objetivos temáticos.
Paso 3	Precisión de los contenidos.
Paso 4	Determinación de las formas de preparación y superación.
Paso 5	Selección de los métodos.
Paso 6	Precisión de la bibliografía.
Paso 7	Definición del sistema de evaluación.
Etapa 3	Ejecución y Control.
Paso 1	Ejecución de las acciones de capacitación.
Paso 2	Evaluación del plan de preparación y superación individual.

Fuente: Elaboración propia.

Fueron diseñados los seis indicadores para evaluar con el procedimiento, la preparación de las reservas de cuadros por cargos del Poder Popular Municipal que se muestran:

- 1) Cumplimiento del proceso de preparación de las reservas. (CPP- Cumplimiento del proceso de preparación de las reservas)

$$CPP = \frac{\text{Cantidad de acciones de preparación cumplidas}}{\text{Total de acciones planificadas}} \times 100 \%$$

- 2) Impacto y calidad de las acciones de capacitación (IP- Impacto de las acciones).

$$IP = \frac{\text{Reservas listas para ocupar el cargo}}{\text{Total de reservas}} \times 100 \%$$

- 3) Participación y cooperación de las reservas en la toma de decisiones. (ER- empoderamiento de la reserva)

$$ER = \frac{\text{Reserva que han participado en la toma de decisiones}}{\text{Total de reservas}} \times 100 \%$$

- 4) Inclusión en los planes de trabajo de las acciones para darle cumplimiento a los planes de preparación de los cuadros y reservas. (APT- Acciones planes de trabajo)

$$APT = \frac{\text{Acciones en el PTI sobre preparación como reserva}}{\text{Total de acciones del plan de trabajo}} \times 100 \%$$

- 5) Que la evaluación de las reservas de cuadros resulte un medidor del cumplimiento de sus planes de preparación. (CP- cumplimiento de los planes de preparación)

PROCEDIMIENTO PARA LA PREPARACIÓN DE LAS RESERVAS DE CUADROS.

CASO DE ESTUDIO

$$CP = \frac{\text{Cant recomendaciones sobre incumplimiento planes de preparación}}{\text{Total de reservas evaluados}} \times 100 \%$$

- 6) Sistemática y calidad de los intercambios entre los cuadros titulares y con las reservas. (IRC- Intercambios reservas - cuadros)

$$IRC = \frac{\text{Total de acciones de intercambios realizadas}}{\text{Total de acciones de intercambios planificadas}} \times 100 \%$$

Es imprescindible capacitar a los cuadros implicados en el proceso de aplicación del procedimiento de preparación de las reservas, con monitoreo de resultados para su posible aplicación en los Consejos de la Administración Municipales, adecuándolos a sus características y atender los elementos definidos en el diagnóstico que forman parte del sistema de trabajo con los cuadros, desplegarse para mejorar la reserva.

Conclusiones

El procedimiento desarrollado fundamenta y propone un documento organizativo para la preparación de las reservas por cargos en la Subordinación Local del Poder Popular Municipal, en tres etapas y trece pasos, basado en las necesidades para un tránsito ordenado.

Los principales problemas detectados en el diagnóstico se orientan a la mejora del proceso de selección y preparación, los planes de preparación y el diseño del tránsito promocional de las reservas por cargos.

Referencias bibliográficas

1. Castro, Raúl Discurso del General de Ejército Raúl Castro Ruz, Primer Secretario del Comité Central del Partido Comunista de Cuba, en la clausura de la Sesión Constitutiva de la IX Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular, en el Palacio de Convenciones, el 19 de abril de 2018. [Consultado 16 julio 2018]. Disponible en: <http://www.granma.cu/discursos-raul/>
2. Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado, del Gobierno y sus Reservas. La Habana: Imprenta del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros; 2010.
3. PCC. [Sobre las directivas para el desarrollo económico y social en el quinquenio 1976-1980](http://congresopcc.cip.cu/referencias/documentos-oficiales/tesis-y-resoluciones). [Internet]. [s.f. actualización; consultado 16 julio 2018]. Disponible en: <http://congresopcc.cip.cu/referencias/documentos-oficiales/tesis-y-resoluciones>.
4. Cuesta A., Linares M.A., Fleitas M.S. y Delgado M. Gestión del Capital Humano. En: Delgado M. Temas de Gestión Empresarial. Vol IV. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela; 2017.
5. Decreto Ley 196. Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno. La Habana: Editora Política; 2000
6. Decreto Ley 196, Acuerdo No. 3670 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros; 2000.

PROCEDIMIENTO PARA LA PREPARACIÓN DE LAS RESERVAS DE CUADROS.

CASO DE ESTUDIO

7. Informes de Balances de Preparación y Superación de cuadros en el territorio Poder Popular Municipal; Años 2012-2017.
8. Decreto Ley No. 251. Modificaciones al sistema de trabajo con los cuadros, dirigentes y funcionarios del Estado; 2007.
9. Decreto Ley No. 252. Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. [Internet]. [2007; consultado 16 julio 2018]. Disponible en: www.gacetaoficial.cu/pdf/GO_O_007.2013.rar
10. Decreto No. 281. Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. [Internet]. [2007; consultado 16 julio 2018]. Disponible en: http://www.gacetaoficial.cu/pdf/GO_O_007_2013.rar
11. Código de Ética de los Cuadros del Estado y el Gobierno. Imprenta del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. La Habana; 2005.
12. Documentos Rectores del CECM. Acuerdo 3670. Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno. La Habana: Imprenta del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros; 2000.
13. Consejo de Estado. Acuerdo del 22 de julio de 2010 Sobre el Sistema de Trabajo con los Cuadros, sus Reservas y su Reglamento; 2010.
14. Metodología para el Trabajo con las Reservas de Cuadros del Estado y el Gobierno del 6 julio del 2017 por Dirección Nacional de Cuadros. La Habana; 2017.
15. Columbié, M. La superación de los cuadros en Cuba: Sus retos ante el Tercer Milenio. Folletos Gerenciales. La Habana: CCED; 1999.
16. Barreiro, P. Características de la Capacitación a Dirigentes. La Habana: CETED; 1990.
17. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Acuerdo No. 2654. Normas referentes a la organización, integración y atribuciones de las administraciones municipales y provinciales subordinadas a las Asambleas del Poder Popular. La Habana; 1993.
18. Informes de Balances de Preparación y Superación de cuadros en el territorio Poder Popular Municipal; Años 2012-2017.
19. Cuesta, A. Gestión de Competencias. La Habana: Editorial Academia; 2001.
20. Informe Central del 7mo Congreso del Partido Comunista de Cuba, presentado por el primer secretario del Comité central, General de Ejército Raúl Castro Ruz, La Habana; 16 de abril del 2016.
21. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Resolución No.29/06. Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de capacitación y desarrollo de los recursos humanos en las entidades laborales.
22. Linares, M.A. y Delgado, M. Propuesta metodológica para la evaluación del impacto de la formación de directivos asociada al control interno. Revista Cubana de Ciencias Económicas-EKOTEMAS- [Internet]. [s.f. actualización; consultado 16 julio 2018]. Disponible en: <http://www.anec.cu/ekotemas> Vol. 1(2) mayo-agosto 2015, pp. 1 -11.