

Superación profesional dirigida a los procesos de apoyo y al sistema gestión de la calidad

Professional Development Direction Towards Support Processes and the Quality Management System

Felisa Concepción Díaz Fuentes^{1*} <https://orcid.org/0009-0002-0692-3562>

Carlos Uvaldo Benítez Barrios² <https://orcid.org/0000-0002-0666-628X>

Dámaris Valero Rivero¹ <http://orcid.org/0000-0001-7237-9257>

¹ Centro de Estudios de la Administración Pública, Universidad de La Habana, Cuba.

² Grupo Empresarial del Comercio Exterior (Gecomex), La Habana, Cuba.

* Autor para la correspondencia: felisacdiaz@gmail.com

RESUMEN

En el Grupo Empresarial del Comercio Exterior, encargado de desarrollar operaciones de importación y exportación de bienes y servicios en el país, se reconocieron insuficiencias relacionadas con las acciones de superación profesional de los cuadros, referidas a la organización de los procesos de apoyo y al sistema de gestión de la calidad. Para llevarlas a cabo se propusieron temáticas, las que se transversalizaron en tres formas organizativas de superación, el curso, el taller profesional y el entrenamiento en el puesto de trabajo, se aplicaron métodos de investigación que permitieron el diseño y la validez de la propuesta. Los resultados que se obtuvieron con la implementación y valoración que realizaron los especialistas seleccionados demostraron su pertinencia y posible generalización, sobre la base del diagnóstico previo de necesidades de aprendizaje.

Palabras clave: superación profesional, formas organizativas de superación profesional, organización de procesos de apoyo, sistema de gestión de la calidad transversalidad de temáticas.

ABSTRACT

In the Foreign Trade Business Group, responsible for developing import and export operations for goods and services in the country, deficiencies were recognized related to professional development actions for staff related to the organization of support processes and the quality management system. To this end,

topics were proposed, which were cross-cutting into three organizational forms of development: the course, the professional workshop, and on-the-job training. Research methods were applied that allowed for the design and validity of the proposal. The results obtained from the implementation and evaluation carried out by the selected specialists demonstrated its relevance and potential generalization, based on a prior assessment of learning needs.

Keywords: *professional development, organizational forms of professional development, organization of support processes, quality management system, cross-cutting themes.*

Fecha de recepción: 02/09/2025

Fecha de aprobación: 30/10/2025

INTRODUCCIÓN

El comercio internacional contribuye al desarrollo, productividad y competitividad de la economía de los países. Constituye el motor impulsor del crecimiento al generar empleos, reducir la pobreza y aumentar las oportunidades económicas; en este sentido, incluye todas las transacciones de bienes y servicios de importación y exportación que se realizan entre países con el fin de satisfacer las demandas económicas y sociales.

Para responder a las exigencias de un período histórico concreto en el desarrollo organizacional del país, surge el Grupo Empresarial del Comercio Exterior (Gecomex) encargado de facilitar la gestión de disímiles actividades para la importación y la exportación de bienes y servicios con diferentes empresas. En tal sentido, la superación profesional en esta Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) y las empresas que la integran, parte del principio de la contribución a la formación integral de los cuadros y su activa participación en el desarrollo científico y la innovación.

La revisión bibliográfica de diversos trabajos de investigadores internacionales acerca de la superación profesional mostró que esta ha sido abordada desde diferentes perspectivas, y se ha asociado, por lo general, a la formación posgraduada, aunque en los últimos tiempos tiene una concepción más amplia, que la vincula paralelamente con la actividad laboral, al requerirse de dirigentes ágiles y competentes, para enfrentar con éxito los complejos procesos que se suceden en el mundo contemporáneo.

Como resultado del estudio realizado acerca de la superación profesional por autores nacionales, entre los que se destacan, Lombana (2008), Añorga (2014), Hernández (2014), Fuentes (2016), Benavides (2019), Rojas (2018), Bernaza (2018), Rodríguez *et al.* (2019), Funete (2021), Martínez y Pedraza

(2021), Troitiño-Díaz (2021) y Benítez *et al.* (2023), se constata que existe coincidencia al considerar que la superación profesional permite descubrir conocimientos, desarrollar capacidades y valores; establece una continua relación entre las experiencias laborales y potencialidades de los participantes, al combinar la teoría con la práctica, a la vez que contribuye a la elevación de la calidad y la productividad del trabajo. Esas regularidades también se manifiestan en documentos normativos del gobierno y ministeriales de Cuba como: el Decreto Ley 13/2020, Decreto Presidencial 208/2021, la Resolución 140/2019 Reglamento de la Educación de Posgrado del Ministerio de Educación Superior, documentos legales de procedimientos del Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (Mincex) y del Grupo Empresarial del Comercio Exterior (Gecomex) que establecen las normativas e indicaciones relacionadas con la superación profesional de los cuadros y reservas del Estado y el Gobierno.

Desde una perspectiva integradora, las indagaciones teóricas y empíricas realizadas, junto a la experiencia profesional de los autores de este trabajo precisan con objetividad limitaciones en cuanto al desarrollo de diferentes formas organizativas interrelacionadas para la superación profesional de los cuadros, así como la transversalidad de temáticas que contribuyan al proceso de calidad en el Grupo Empresarial de Comercio Exterior (GECOMEX).

El trabajo tiene como propósito proponer un conjunto de temáticas para la superación profesional, vinculadas a la organización de los procesos de apoyo y al sistema de gestión de la calidad, las que se transversalizan en tres formas organizativas de superación profesional dirigida a los cuadros.

METODOLOGÍA

Para alcanzar el propósito de la investigación se determina como variable la superación profesional a cuadros dirigida a la organización de los procesos de apoyo y al sistema de gestión de la calidad, de la cual se derivan las dimensiones: cognitiva, procedimental y actitudinal, con sus correspondientes indicadores. Se han empleado métodos teóricos, empíricos y procedimientos estadísticos que permitan una fundamentación teórica del tema, el diagnóstico de la situación actual, la selección de las temáticas, su transversalidad, las formas organizativas de superación profesional y la constatación en la práctica mediante el criterio de especialistas.

Mediante la triangulación de los resultados de los instrumentos que se le aplican a una muestra de 30 dirigentes, se constatan las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la superación profesional dirigida a los cuadros del grupo empresarial, seleccionado para la investigación, además de su actualidad y novedad.

Los 12 especialistas que se consultan, 10 de instituciones externas y 3 internos con experiencias en lo relacionado con la superación profesional, el trabajo con los cuadros y el conocimiento de la actividad empresarial, determinan la pertinencia de la propuesta y consideran su aplicación en otros contextos, previo diagnóstico de necesidades de aprendizaje de los cuadros que se seleccionan para la superación profesional.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Es necesario para este estudio examinar algunas consideraciones generales referidas a la superación profesional, sus antecedentes y evolución.

A nivel internacional la superación es fundamental para el desarrollo vertiginoso en el campo científico, tecnológico, económico, ambiental y social de cualquier país específicamente en la formación profesional. Tener presente el papel preponderante de la superación es premisa fundamental para su implementación. Los cambios ocurridos en el desarrollo y la práctica, han contribuido a que la superación en Cuba sea un proceso de múltiples aristas y condiciones, que la distinguen.

En el año 2020, el Consejo de Estado de la República de Cuba, emite el Decreto-Ley 13, referido al Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, donde define que: «la superación es un proceso continuo, que combina la preparación teórica y práctica. Garantiza previo al desempeño del cargo, la preparación integral, donde las acciones deben estar dirigidas a la obtención de conocimientos, que incluye las normativas, procedimientos, atribuciones, funciones, obligaciones, competencias, y el desarrollo de habilidades vinculado todo ello con el cargo que ocupa» (p. 12).

Al año siguiente, el presidente de la República de Cuba formula el Decreto Presidencial 208/2021, que establece el Reglamento del Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas. En este caso se precisa que la superación en Administración-Dirección abarca «el conjunto de temáticas principales, acordes con las atribuciones y funciones del cargo y contribuye a elevar la eficiencia en la gestión e incluye, integradas, la preparación económica, jurídica, en dirección y la utilización de sus técnicas, instrumentos y herramientas, así como en el uso de la informatización» (p. 18). Entre las formas organizativas a utilizar para la superación profesional en este trabajo, se encuentran los cursos, los talleres profesionales y el entrenamiento en el puesto de trabajo. Los aportes de estas importantes acciones para el desarrollo de la superación profesional, permiten a los investigadores plantear diversas definiciones sobre el tema, entre las que encuentran: Añorga (1995), García (2001), Fuentes (2016), Bernaza (2018), Rojas (2018), Rodríguez *et al.* (2019), Martínez y Pedraza (2021) y Troitiño-Díaz (2021).

No obstante, al análisis teórico y las reflexiones realizadas por los autores del presente trabajo se suma la definición aportada por López Collazo (2019, p. 3), quien expone que «... el desarrollo del sujeto para su mejoramiento profesional y humano y sus objetivos se orienta a ampliar, perfeccionar, actualizar, complementar conocimientos, habilidades y capacidades, consolidar valores, promover el desarrollo y modos de actuación profesional». Esta definición considera la superación profesional como un proceso de formación permanente y de actualización sistemática que no se reduce a la adquisición de conocimientos.

En ese sentido y sobre la base de las insuficiencias declaradas en la investigación se determina que las formas organizativas principales a desarrollar de manera combinada y que posibilitan la transversalización de los temas son: el curso, el taller profesional y el entrenamiento en el puesto de trabajo, dirigidas al sistema de calidad y a la organización de los procesos de apoyo. A continuación, las formas organizativas seleccionadas para el estudio:

Cursos

La Resolución 140/2019 del Ministerio de Educación Superior (MES, 2019) establece que el curso está dirigido a complementar, profundizar o actualizar la formación profesional alcanzada mediante del proceso de enseñanza-aprendizaje, organizado con contenidos que abarcan resultados de investigaciones relevantes o aspectos importantes que contribuyen al mejoramiento o reorientación del desempeño. En el curso predominan contenidos de carácter teórico-metodológico, es un programa de aprendizaje dirigido a la enseñanza de temas y habilidades específicas. Comprende la organización de un conjunto de contenidos resultados de investigaciones, con el propósito de complementar o actualizar.

Entrenamiento en el puesto de trabajo

La Resolución 140/2019 (MES, 2019) establece que está dirigido a actualizar, perfeccionar, sistematizar y consolidar habilidades y conocimientos prácticos con elevado nivel de independencia para el desempeño profesional o su reorientación, así como el uso de nuevos procedimientos y tecnologías. El entrenamiento se realiza en escenarios propicios para la investigación, el desarrollo, la innovación, la creación artística, el desempeño especializado u otros relacionados con la actividad profesional, bajo la orientación y monitoreo del tutor.

Frecuentemente, el curso antecede al entrenamiento para preparar al profesional desde el punto de vista teórico y metodológico y así poder emprender el entrenamiento que permite ejercitarse en el puesto de trabajo llevando a la práctica profesional activa lo aprendido (Benítez *et al.*, 2019, p. 1).

Existen varios tipos de entrenamientos: Entrenamiento informal entre colegas, práctico, rotación de trabajo, aprendices, pasantías y otros. El entrenamiento práctico, está enfocado en las necesidades individuales del empleado y los intereses del empleador.

Talleres profesionales

El objetivo del taller es reforzar el papel de cada uno de los miembros del equipo de dirección en la solución de los problemas, la toma de decisiones y la resolución de conflictos. Dada la dinámica de las transformaciones actuales en los sistemas empresariales y en la administración pública, así como en la sociedad, debe convertirse en una de las vías principales para la preparación de los cuadros en los diferentes niveles; se deben planificar y evaluar sus resultados.

Teniendo en cuenta la evolución constante del entorno, la elevación de la competencia entre las economías y la creciente intervención del factor humano en los procesos organizacionales, mediante la Resolución No. 163 del Ministerio de Economía y Planificación del 11 de junio de 2013, se autoriza la creación el Grupo Empresarial del Comercio Exterior (Gecomex), integrado por empresas con personalidad jurídica propia y patrimonio independiente, que realizan servicios vinculados al comercio exterior, siendo muchas de ellas, las de mayor experiencia en este sector en el país, sustentadas en representaciones comerciales en los principales mercados de incidencia, como son Asia y América Latina. Dada sus características este Grupo Empresarial constituye una Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) (Mincex, 2013), al estar integrado por empresas con diferentes estructuras de producción, tecnológicas, de producción, servicios, investigación y comercialización sin que tengan, necesariamente, una interrelación. Brinda una amplia cartera de servicios, en función de satisfacer los requerimientos de los clientes y proveedores, siendo el facilitador por excelencia en la gestión de actividades relacionadas con la importación y exportación de bienes y servicios

La dirección del Gecomex establece e implementa su política de calidad conforme a los requisitos aplicables a las NC ISO 9001:2015 vigentes y su sistema de gestión de la calidad, para lograr la eficiencia y eficacia en los procesos, que permiten cumplir su misión, satisfaciendo a todos los actores económicos y demás partes interesadas.

La clasificación de los procesos que se desarrollan en una institución es amplia y los procesos suelen clasificarse en tres tipos: estratégicos, clave y de apoyo (Rey, 2022 y Modelo Europeo de Excelencia, 2022).

Los procesos de apoyo según Rey (2022, p. 14): «son los responsables de proveer a la organización los recursos necesarios». Sin embargo, según el Modelo Europeo de Excelencia (2022, p. 36), los procesos de apoyo son los que desarrollan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los

procesos clave, por lo tanto, sus clientes son internos a la organización y no están directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero su rendimiento influye, de forma directa, en los procesos clave.

Dada la importancia de los procesos de apoyo para garantizar el éxito en una institución, a continuación, se precisan algunos elementos relevantes.

En la revista para clientes *Kaeser Compresores*, de Zaragoza, España (2021), se plantea que los procesos de apoyo incluyen todos aquellos para la provisión de recursos, que son necesarios en los procesos estratégicos misionales y de medición, análisis y mejora; y que los procesos estratégicos guían a los operativos o claves, mediante las pautas de gestión o estratégicas y los procesos de apoyo los ayudan a su desarrollo.

Desde la mirada de Colombia (Alcaldía de Popayán, 2022), se señala que los procesos de apoyo describen cómo se proveen los recursos necesarios para que el trabajo dentro de la empresa sea lo más eficaz posible y poder ofrecer los productos y servicios a entera satisfacción del cliente, que realmente esos resultados cumplan con las expectativas de quienes los demandan.

En este sentido, se concibe la planeación estratégica del Gecomex, se determinan los procesos estratégicos, claves y de apoyo, los procedimientos de trabajo dentro de los procesos, sus interrelaciones, y se prevén los principales resultados para su mejora, teniendo como motor impulsor el sistema de certificación y acreditación, que posee estándares de evaluación y permite crear una cultura de la calidad mediante la mejora y optimización de cada proceso.

En el Gecomex se determinan como procesos de apoyo los siguientes: la gestión de los recursos humanos, la gestión de la informatización y la gestión de los aseguramientos.

La *gestión de los recursos humanos* tiene como actividades principales a desarrollar: Diseño y actualización de la estructura y plantilla, planificación de los recursos humanos, selección del personal, relaciones laborales, formación y desarrollo profesional, prevención de riesgos laborales, evaluación del desempeño y ejecución y control de los salarios.

La *gestión de la informatización* de procesos facilita la medición del desempeño en términos de cantidad y calidad de trabajo. El empleo intensivo y creativo de las tecnologías de la información y la comunicación introduce cambios al modo en que los bienes y servicios son producidos y distribuidos, modifica las rutinas de vida de los ciudadanos y produce un cambio radical en sus expectativas, lo que significa una transformación cultural, confirma el Decreto Ley 370/2018. La Informatización de la sociedad en Cuba (Consejo de Estado, 2019, p. 1).

La *gestión de los aseguramientos* tiene como actividades principales a desarrollar: aseguramiento técnico material, aseguramiento técnico automotor, control de almacén, aseguramiento a protocolo y actividades

en general, mantenimiento a equipos y constructivo general, limpieza e higiene, control de acceso y control de los portadores energéticos. El aseguramiento de los procesos contribuye a que los objetivos, estrategias y planes de acción definidos para la mejora continua estén en correspondencia con la misión, objetivos, estrategias y acciones generales.

La fundamentación de las posiciones teóricas adoptadas en el estudio relacionadas con la superación profesional a cuadros del Gecomex, dirigida a la organización de los procesos de apoyo y el sistema de gestión de la calidad, posibilita identificarla como la variable a investigar de la cual se derivan las dimensiones: cognitiva, procedimental y actitudinal, con sus correspondientes indicadores.

La triangulación de los instrumentos favorece comparar y valorar integralmente el comportamiento de los indicadores de acuerdo con la dimensión declarada. En este sentido, los resultados revelan que no se han logrado todas las acciones para la superación profesional a cuadros del Gecomex referida a la organización de los procesos de apoyo y al sistema de gestión de la calidad, lo que permite identificar como **Fortaleza**: El reconocimiento por parte de los cuadros de la importancia de la superación profesional para el desempeño de sus funciones y responsabilidades. Se reconocen como **Debilidades**: que son insuficientes las acciones ejecutadas y no siempre parten de análisis realizados con carácter científico, existen dificultades en la selección y utilización de las formas organizativas que garanticen la vinculación de los aspectos teóricos y prácticos, en los contenidos desarrollados predomina un enfoque tradicional y no siempre tienen en cuenta las buenas prácticas. De igual manera, los cuadros manifiestan limitados conocimientos de los procesos estratégicos, claves y de apoyo.

Estas fortalezas y debilidades, tienen lugar en un entorno en el que aparecen como **Amenaza**: La compleja situación económica, política y social que enfrenta el país, como consecuencia de la pandemia de la covid-19 y del recrudecimiento del bloqueo económico, comercial y financiero de los Estados Unidos contra Cuba. Y como **Oportunidad**: Las transformaciones socioeconómicas que se realizan en el país, que inciden favorablemente en la formación de cuadros cada vez más competentes en su desempeño profesional.

Se evidencia la necesidad de la superación profesional a los cuadros orientada al conocimiento teórico y práctico para la planificación, organización, ejecución y control de los procesos de apoyo vinculados al sistema de gestión de la calidad en el Gecomex, con estos antecedentes, se hace necesario combinar las formas organizativas, que se transversalicen los temas y se incluya la organización de los procesos de apoyo y el sistema de gestión de la calidad como contenidos.

La utilización del curso, los talleres profesionales y el entrenamiento en el puesto de trabajo, como formas organizativas fundamentales, se describen a continuación:

Curso: El sistema de gestión de la calidad y organización de los procesos de apoyo.

El curso tiene un total de 60 horas clases, por lo que se otorgan 2 créditos. Se desarrolla *On line* con tres encuentros presenciales.

Objetivo general: Aplicar en el Sistema de Gestión de la Calidad y la organización de los procesos de apoyo, vinculado a la importación y exportación, los conocimientos e indicaciones relacionadas con las normas vigentes y los procesos de apoyo como parte del sistema.

Sistema de conocimientos:

Tema 1: Sistema de Gestión de la Calidad y Regulaciones técnicas (35 h/c).

Objetivos específicos: Valorar la vinculación de los procesos de apoyo para la importación, exportación, y la ciencia, la tecnología y la innovación, según lo establecido en las NC ISO 9001:2015 y los acuerdos (Obstáculos Técnicos al Comercio-Medidas Fitosanitarias) de la Organización Mundial del Comercio.

Tema 2: La supervisión comercial (15 h/c).

Objetivo específico: Establecer relaciones entre las indicaciones contenidas en las NC ISO 9001 del 2015, las resoluciones 30/2018 y la 220/2022 del Mincex y de otras normas vigentes; en lo relacionado con los procesos: los procesos de apoyo, la supervisión comercial, las regulaciones técnicas y el control interno, así como la vinculación con la ciencia, las nuevas tecnologías y la innovación, el observatorio científico, todo en aras de perfeccionar las operaciones de importación y exportación.

Sistema de conocimientos:

La supervisión comercial. Su conceptualización. Una mirada desde los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad. Importancia de la supervisión comercial. Ventajas de la supervisión comercial. Las agencias de supervisión comercial. Diferentes tipos y alcances de supervisión comercial. Solicitud del servicio de supervisión. Su importancia.

Sistema de evaluación: Las evaluaciones sistemáticas son *On line*, según lo programado en la plataforma Moodle, identificándose con el nombre y apellidos y la empresa donde trabaja el cuadro. Además, el cuadro participante presenta un trabajo que contenga los resultados del cumplimiento de los objetivos del curso: la supervisión comercial en su empresa.

Talleres profesionales

Los talleres profesionales garantizan el mejoramiento del desarrollo profesional de los cuadros, a partir de la autosuperación y la autopreparación; contribuyen a la vinculación de la teoría con la práctica; permiten el vínculo de lo cognitivo-afectivo en el desarrollo de la personalidad.

Se relacionan a continuación en la Tabla 1 las temáticas desarrolladas.

Tabla 1. Talleres a desarrollar con enfoque integral

No.	Talleres a desarrollar
1	El sistema de gestión de la calidad y los procesos de apoyo. Retos y perspectivas. Regulaciones técnicas. Supervisiones
2	Sistema de Gestión de la Calidad según las normas ISO 9001: 2015. Enfoque de los procesos. Los procesos de apoyo. Ciclo: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar (PHVA)
3	La implementación y el control del Sistema de Gestión de la Calidad y el Sistema de Control Interno. Las regulaciones técnicas
4	El impacto del Sistema de Gestión de la Calidad frente a los obstáculos para el desarrollo del comercio exterior en Cuba
5	Aplicación de la ciencia, la tecnología y la innovación y su relación con el Sistema de Gestión de la Calidad en el Gecomex
6	Sistema de Gestión de la Calidad, enfoque de los procesos. Los procesos de apoyo
7	Cierre y evaluación de los talleres

Fuente: elaboración propia.

Entrenamiento en el puesto de trabajo

El entrenamiento es una forma organizativa que permite la transformación, contribuye a propiciar el cambio y la modificación de puntos de vista, estilos de trabajo y modo de actuación de los cuadros en cuanto a su preparación para la organización de los procesos de apoyo, con el fin de obtener mayor eficiencia y eficacia en su desempeño profesional. Tiene un carácter metodológico y de superación.

Tiene como fases generales: el diagnóstico inicial de la situación del objeto de entrenamiento para conocer las potencialidades y dificultades que existen y deben ser consideradas. La demostración de la situación objeto del entrenamiento con un enfoque sistémico e integrador. El control de las acciones organizativas y metodológicas ejecutadas, la evaluación de los resultados esperados y del desarrollo profesional de los cuadros.

Las temáticas desarrolladas en los entrenamientos en el puesto de trabajo, permiten la interrelación de los temas por lo que la transversalidad fue un elemento a desarrollar por los tutores seleccionados.

Los resultados aportados mediante los instrumentos aplicados a los cuadros y el criterio de los especialistas consultados cuantitativa y cualitativamente evidencian el impacto positivo y transformador en la práctica profesional de los cuadros del Gecomex, permite una visión integrada de la organización de los procesos de apoyo y su alineamiento estratégico con el Sistema de Gestión de la Calidad (ver Anexos 1 y 2).

CONCLUSIONES

La determinación de los referentes teórico-metodológicos y su estudio contribuyen a precisar el sustento acerca de la superación profesional y sus potencialidades para garantizar una adecuada organización de los procesos de apoyo vinculados al sistema de gestión de la calidad como elementos esenciales para el cumplimiento de los procesos estratégicos y claves.

Mediante el diagnóstico se comprueba que son insuficientes las acciones de superación profesional diseñadas, existen limitaciones en la selección y utilización de formas organizativas de superación profesional interrelacionadas y es insuficiente el vínculo entre los aspectos teóricos y prácticos.

La superación profesional de cuadros del Gecomex, dirigida a la organización de los procesos de apoyo y al sistema de gestión de la calidad, tiene en cuenta una visión contemporánea en el contexto de las transformaciones económicas en Cuba, contribuye a ampliar los conocimientos y habilidades, integrar los aspectos teóricos y prácticos, así como a abordar transversalmente temas que son necesarios para alcanzar la calidad de los procesos.

Los resultados de la implementación y la valoración realizada por los cuadros y especialistas de la superación profesional desarrollada se ajustan a las necesidades actuales de los cuadros, al perfeccionar la organización de los procesos de apoyo, los cuales garantizan el éxito del Sistema de Gestión de la Calidad, a partir del uso racional de los recursos humanos y materiales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Añorga, J. (1995). *Los sistemas de superación*. Conferencia magistral, Congreso de Biotecnología, La Habana. <https://www.mes.gob.cu>
- Añorga, J. A. (2014). La educación avanzada y el mejoramiento profesional y humano. *Revista Varona* (58), 19-31. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360634165003>
- Benavides, A. (2019). *Modelo pedagógico para la organización institucional*. (Tesis en opción del Grado Científico de Doctor en Ciencias de la Educación, Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, La Habana).
- Benítez, C., et al. (2019). *El entrenamiento como forma organizativa de superación profesional, sugerencias para su desarrollo*. Convención Varona, La Habana.
- Benítez, C., et al. (2023) *Estrategia de superación profesional a cuadros del grupo empresarial del comercio exterior dirigida a la organización de los procesos de apoyo*. (Tesis en opción del

Grado Científico de Doctor en Ciencias de la Educación, Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, La Habana).

Bernaza, G. (2018). *La superación profesional: mover ideas y avanzar más*. <http://reduniv.reduniv.edu.cu>

Consejo de Estado de la República de Cuba. (2019, 4 de julio). Decreto Ley 370/2018. Sobre la Informatización de la sociedad en Cuba. *Gaceta Oficial*, (45) Ordinaria, La Habana.

Consejo de Estado de la República de Cuba. (2021). Decreto Ley 13 de 2020. Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas. *Gaceta Oficial*, (30) Ordinaria.

Fuentes, O. (2016). *Algunas consideraciones sobre la superación profesional*. <https://www.monografias.com>

Funete, J. (2021). *Estrategia de superación profesional para los directivos de la Escuela de Formación de Profesores, orientada a la esfera organizativa*. (Tesis en opción del Grado Científico de Doctor en Ciencias de la Educación, Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, La Habana).

García, G. (2001). *Formación permanente de profesores*. Congreso Internacional Pedagogía 2001, La Habana.

Hernández, F. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill.

Kaesar, C. (2021). Procesos de apoyo. *Revista Kaesar Compresores*, primer semestre, Zaragoza, España.

Lombana, R. (2008). *La superación profesional con enfoque interdisciplinario en el docente de humanidades*. Editorial Universitaria, La Habana.

López Collazo, Z. (2019). Enfoques teóricos acerca de la superación profesional, una mirada en las áreas técnicas. *Revista Varona* (18).

Martínez, C., y Pedraza, B. (2021). *El Proceso de preparación y superación de los cuadros y su dirección*. <https://www.eumed.net>

Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (Mincex) (2013, 9 de julio). Resolución 195 de 2013, crear la Organización Superior de Dirección denominada Grupo Empresarial del Comercio Exterior, en forma abreviada Gecomex. *Gaceta Oficial*, (034). <https://www.gacetaoficial.gob.cu>

Ministerio de Educación Superior (MES). (2019, septiembre). *Resolución No.140/2019. Reglamento de la Educación de Postgrado*. Editorial Poligráfica Félix Varela.

Organización Internacional de Estandarización. (2015). Normas ISO 9001. <https://www.iso.org>

- Presidente de la República de Cuba. (2021). Decreto Presidencial 208/2021. Reglamento del Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas. *Gaceta Oficial*, (30) Ordinaria.
- Rey, D. (2022). *La gestión tradicional y la gestión por proceso. Procesos de apoyo*. <https://www.economipedia.com>
- Rodríguez, T., *et al.* (2019). Superación profesional y capacitación en la localidad. Experiencias del Centro Universitario Municipal Jagüey Grande. Centro Universitario Municipal Jagüey Grande, Matanzas, Cuba. .
- Rojas, I. (2018). *La superación profesional*. Monografías.com
- Troitiño-Díaz, D. M. (2021). La superación profesional de los directivos y reservas en las escuelas ramales. *Revista Referencia Pedagógica*, 9(2), 247-258. <https://rrp.cujae.edu.cu>

Declaración de conflicto de intereses

Los autores Felisa Concepción Díaz Fuentes, Carlos Uvaldo Benítez Barrios y Dámaris Valero Rivero declaran que no existe ningún potencial conflicto de interés relacionado con el artículo.

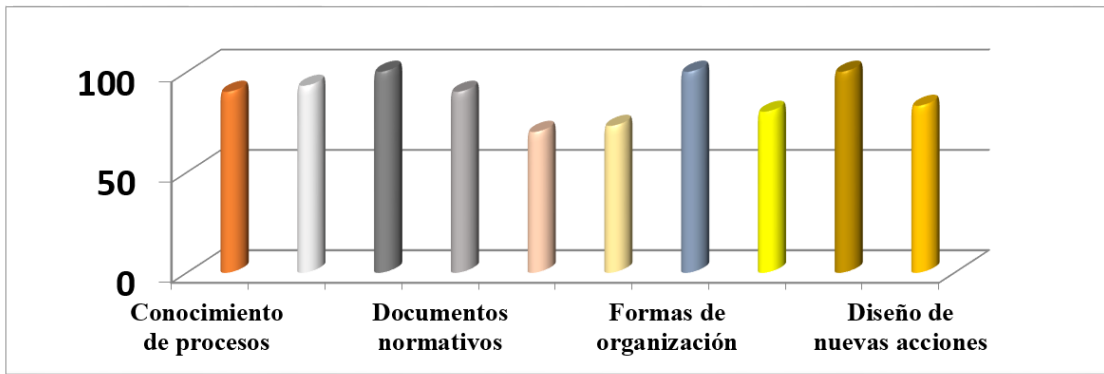
Contribución de los autores

La autora para la correspondencia y responsable de la integridad del trabajo en su conjunto es Felisa Concepción Díaz Fuentes. Los autores Felisa Concepción Díaz Fuentes, Carlos Uvaldo Benítez Barrios y Dámaris Valero Rivero aportan con el estudio y análisis de los elementos conceptuales relacionados con metodología, conclusiones y revisión de las referencias bibliográficas; así como en la revisión crítica y final del proyecto de artículo.

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta inicial aplicada a los cuadros.



Anexo 2

Encuesta final aplicada a los cuadros.

