



# I SIMPOSIO INTERNACIONAL DESARROLLO HUMANO, EQUIDAD Y JUSTICIA SOCIAL

(EJE: POLÍTICAS PÚBLICAS)

TÍTULO:

NECESIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN  
DEL PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL EN LA UEB SERVICIOS, DE LA  
EMPRESA DE TABACO TORCIDO VILLA CLARA.

*Title*

*TITLE: NECESSITY OF THE OF THE PROCESS ASSESSMENT OF THE  
IMPLEMENTATION OF THE INTERPRISE PERFECTION PROCESS IN THE  
SERVICES UEB, OF THE WRY TOBACCO COMPANY OF VILLA CLARA.*

Autora: Lic. Irayme Torres León.

Cuba

Correo: [ueb24.secretaria@ettvcl.co.cu](mailto:ueb24.secretaria@ettvcl.co.cu)

Empresa de Tabaco Torcido Villa Clara. UEB Servicios.

Cargo: Asistente de dirección

Coautor: Lic. Lázaro Israel Rodríguez Delgado.

Cuba

Correo: [ueb24.director@ettvcl.co.cu](mailto:ueb24.director@ettvcl.co.cu)

Empresa de Tabaco Torcido Villa Clara. UEB. Servicios.

Cargo: Director

Resumen: El proceso de Perfeccionamiento empresarial en Cuba se ha definido como instrumento idóneo para alcanzar el avance continuo en el ordenamiento y la gestión de las organizaciones económicas, incidiendo en que las mismas generen mayores aportes a la sociedad socialista y que todas las empresas se conviertan en organizaciones de alto reconocimiento social. La Empresa de Tabaco Torcido Villa Clara (ETTVC), fue aprobada en 2012 para implantar el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, encontrándose *actualmente* en el noveno paso de dicho proceso. Una



**III Convención  
Científica Internacional de Ciencia, Tecnología y Sociedad UCLV 2021  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba.  
"La innovación: Contribuciones, desafíos y perspectivas, para el desarrollo sostenible".**

de las unidades fundamentales de dicha empresa es la UEB Servicios, (pues garantiza la logística del resto de los elementos de la entidad empresarial provincial) siendo por tanto muy significativo el análisis del "Perfeccionamiento" en ella.

Por otra parte, las circunstancias en las que se otorgó esa aprobación de implementación del "Perfeccionamiento" a la empresa tabacalera villaclareña han sido muy cambiantes, especialmente en los últimos dos años, y en estos momentos no se cumplen con todos los requisitos de partida que plantea el proceso, por lo que el presente trabajo se propone argumentar la necesidad de la evaluación de implementación de dicho proceso, con el fin de encontrar soluciones viables para su rediseño, sin renunciar a su esencia.

Palabras Claves: Evaluación de implementación; perfeccionamiento empresarial; Empresa de tabaco torcido; UEB Servicios; Villa Clara.

**Abstract:** *The process of enterprise perfection in Cuba, has been defined as an ideal instrument to achieve the continuous development in the arrangement and economic organizations management which produce greater contributions to the socialist society where all companies become organizations of a higher social recognition.*

*The wry Tobacco enterprise of Villa Clara was approved in 2012 to implement the enterprise perfection process, being at this moment, the ninth step of it. One of the fundamental unit is the UEB Services, enterprise (because it guarantees the logistics of the rest of the elements of the whole provincial enterprise) therefore the analysis of the perfection is very significant in this unit.*

*On the other hand, the circumstances in which the acceptance of the "Perfection" implementation to the Villa Clara Tobacco enterprise has suffered different changes, especially in the last two years, and at these moments, the starting are not fulfilled which are in the process as such, that's why, this work has as a main objective to argue about the necessity of the implementation of this process, to find the solutions for its redesign, without putting apart its gist.*

*Key words: Evaluation of Implementation, enterprise perfection wry tobacco enterprise, services enterprise of Villa Clara.*



**III Convención  
Científica Internacional de Ciencia, Tecnología y Sociedad UCLV 2021  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba.  
"La innovación: Contribuciones, desafíos y perspectivas, para el desarrollo sostenible".**

## **Introducción**

Las transformaciones de las concepciones gerenciales, han provocado un debate muy intenso y de gran amplitud en la última parte del siglo que acaba de terminar. En el mundo desarrollado el asunto ha rebasado el marco académico para ser parte de la vida empresarial, donde se ha acuñado, entre otros, el concepto de competitividad en las más diversas acepciones que uno pueda imaginarse. En nuestro país el debate sobre esos temas, no ha sido tan intenso, aunque también ha estado presente, especialmente en la vida de las empresas. En los primeros 25 años de la Revolución Cubana la mayoría de las empresas se podían arreglar sin esas "complicaciones" de buenas prácticas de gestión y competitividad. Las ventas y los suministros estaban asegurados por el "plan" y por las relaciones mutuamente ventajosas con el campo socialista europeo. Esa realidad se transformó drásticamente a finales de los años ochenta del siglo pasado y el proyecto social cubano tuvo que reinventarse en diversos aspectos, producto de la crisis a la que se vio sometido luego de la desaparición del socialismo este europeo y la desintegración de la URSS.

Así mismo y como otro elemento de incidencia en el desarrollo del sistema empresarial cubano, desde 1990 viene gestándose una nueva empresa, denominada mundialmente como emergente, consecuencia del entorno de los negocios, caracterizados fundamentalmente por la globalización e internacionalización del mercado, (Ramos; Macías y García, 2008).

A su vez tenemos que cada empresa es única, posee sus propias particularidades y por tanto su desarrollo es diferenciado. A pesar de la certeza de este planteamiento, se ha demostrado que existe un grupo importante de rasgos comunes en los análisis y formulación de las estrategias y que son válidas para cualquier empresa en que nos encontremos. Se pueden identificar entonces estrategias que en la práctica pueden ser aplicables al sistema empresarial en su conjunto, coincidiendo con la visión o modelo Top Down de implementación de políticas y programas (Aguilar Villanueva, 1997).

Las estrategias para el Sistema Empresarial Cubano están inmersas en la búsqueda de un nuevo modelo de gestión de empresa de alto desempeño, no siendo la excepción en este campo, con la peculiaridad de aspirar a concebir un modelo distinto, ajustado en el marco de la Empresa Estatal Socialista, a la vez que sea de tan alto desempeño como el que más.

Esta búsqueda de nuevos paradigmas gerenciales en Cuba ha pasado de la intención a los hechos, al hacerse firme la decisión de implementar un proceso de Perfeccionamiento Empresarial, (Consejo de



**III Convención  
Científica Internacional de Ciencia, Tecnología y Sociedad UCLV 2021  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba.  
"La innovación: Contribuciones, desafíos y perspectivas, para el desarrollo sostenible".**

Estado, 1998 y 2007) como nuevo modelo de gestión y dirección para la empresa estatal cubana, adaptado a sus propias características.

Tras años de experiencia asociados, a la planificación centralizada se aplica en el escenario empresarial cubano, el Decreto Ley 252, que es la Ley de las empresas estatales cubanas y el único camino para el desarrollo económico y social del país. El 16 de agosto del 2007, fue emitido por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, el Decreto No. 281 "Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal" que actualizó las normas y los procedimientos a partir de la experiencia alcanzada con la aplicación de las Bases Generales puestas en vigor desde el 1998.

En este escenario se puede deducir que, como resultado de la aprobación del Perfeccionamiento Empresarial y la implantación del expediente, que es como se le denomina a la estrategia y nuevo diseño de la organización, basada en una adecuada preparación de sus directivos y trabajadores, un nuevo diseño organizativo y la capacidad para usar correctamente las facultades otorgadas, con el objetivo de convertir a la empresa cubana, en una empresa eficiente y competente en condiciones de emprender un nuevo proceso de transformaciones y de esfuerzo sostenidos de mejoras con el objetivo de alcanzar un alto desempeño y el reconocimiento social.

Este programa de innovación organizacional potenciado, el Sistema de Dirección y Gestión o como se conoce en Cuba, el Perfeccionamiento Empresarial, viene cultivando nuevas cualidades en un número creciente de empresas, que tienden a lo que se denomina internacionalmente con el genérico de empresa de clase.

No obstante, el Perfeccionamiento Empresarial en su planteamiento original no podía tener en cuenta la actual coyuntura que vive el país y el mundo. Debido a la crisis económica actual, recrudecimiento del bloqueo y la situación que ha provocado la Covid-19 en nuestro país, no se han logrado los niveles de eficiencia que el Perfeccionamiento Empresarial implica, por eso sería pertinente, hacer evaluación del mismo atemperado a las nuevas circunstancias históricas, lo que conduce a realizar un estudio de caso en la Unidad Empresarial de Base Servicios, que será lo que expondremos en la siguiente presentación.



**III Convención  
Científica Internacional de Ciencia, Tecnología y Sociedad UCLV 2021  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba.  
"La innovación: Contribuciones, desafíos y perspectivas, para el desarrollo sostenible".**

## **Desarrollo**

### **El perfeccionamiento empresarial en el contexto de la crisis por el derrumbe del "socialismo real".**

Tras el desplome del campo socialista se materializa un alto impacto negativo en las relaciones económicas internacionales cubanas y por consiguiente en la Economía cubana en general y tiene lugar una paralización parcial de gran magnitud del sistema empresarial estatal lo que trae implícito la necesidad de un proceso de reestructuración empresarial.

En el sistema empresarial cubano existía una experiencia exitosa entre las empresas pertenecientes al sector militar, que había sido denominado como Perfeccionamiento empresarial con particularidades propias (Pérez Betancourt, 2001) que se plantea como generalizable a todo el sistema empresarial cubano.

El proceso de Perfeccionamiento Empresarial tiene como objetivo garantizar la implantación de un sistema de dirección y gestión en las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección para que logren un significativo cambio organizativo y económico al interior de las mismas, así como una gestión integral de los sistemas que la componen. Se reconoce como el cambio más profundo, extenso y trascendente de la economía cubana de todos los tiempos (Pérez Betancourt, 2001).

El perfeccionamiento en las empresas cubanas propicia mayor organización, disciplina y eficiencia en la gestión, para garantizar más aportes a la sociedad socialista sobre la base de otorgar a las mismas las facultades que éstas requieren para poder ejercer su actividad con el consecuente desarrollo de la iniciativa, la creatividad, la responsabilidad y la participación de todos los directivos y trabajadores.

El accionar de este proceso estaba diseñado para ejecutarse de manera paulatina y organizada por cada empresa y está influenciado fuertemente por las medidas que el país ha venido adoptando en los últimos años referidas al grado de autonomía en la gestión de las empresas, la simplificación de las estructuras de dirección y el surgimiento de diferentes formas organizativas, todo lo cual ha provocado una reducción de las grandes organizaciones empresariales existentes en la década pasada y el crecimiento absoluto del número de pequeñas y medianas empresas, lo cual ha posibilitado una mayor cohesión técnico-productiva y acercar la toma de las decisiones al lugar donde se desarrollan los procesos de producción y servicios (Belamaric; Alonso y Cuevas, 2001)



**III Convención  
Científica Internacional de Ciencia, Tecnología y Sociedad UCLV 2021  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba.  
"La innovación: Contribuciones, desafíos y perspectivas, para el desarrollo sostenible".**

Los principios establecidos para la implantación del Perfeccionamiento Empresarial, y que son de estricto cumplimiento, propenden al aseguramiento de la obtención de los resultados de eficiencia y eficacia que se requiere en nuestra economía. Entre dichos principios destacan:

- La preponderancia de la empresa estatal socialista, como eslabón fundamental de la Economía Nacional, a pesar del surgimiento y/o desarrollo de otras formas de propiedad.
- El autofinanciamiento en la gestión económica de las empresas, de manera que estas no sólo cubran sus gastos con los ingresos, sino que generen a la vez un margen de utilidades que las haga rentables.
- La combinación adecuada de las decisiones centralizadas del Gobierno con una mayor autonomía y descentralización al nivel empresarial de las formas de ejecución.
- El diseño en cada empresa de sistemas, procedimientos y estructuras en correspondencia con sus características y necesidades.
- La estimulación económica de los trabajadores a partir de los resultados y del autofinanciamiento.
- La conjugación de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones con una mayor responsabilidad individual de los dirigentes por los resultados del trabajo.
- El perfeccionamiento empresarial visto como un proceso de mejoras continuas y sistemáticas que abarca a toda la empresa como sistema.

Para que una empresa pueda comenzar el proceso de perfeccionamiento, el organismo al cual está subordinada tiene que certificar que la misma cumple con las condiciones establecidas por el Decreto 252/2007.

1ro- Que la Contabilidad de la entidad refleje adecuadamente los hechos económicos.

2do- Que exista un mercado para las producciones y/o servicios.

3ro- Que se cuenta con garantía del aseguramiento para su normal funcionamiento.

El Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Económica (SDGE) establece también los pasos que se deben cumplir en la realización de dicho proceso y que a continuación se exponen según el Decreto 281/2007.

1. Preparación de todos los trabajadores, dirigentes administrativos, dirigentes de las organizaciones políticas y de masas de la empresa.
2. Elaboración del Diagnóstico inicial de la empresa, por su Dirección.



**III Convención  
Científica Internacional de Ciencia, Tecnología y Sociedad UCLV 2021  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba.  
"La innovación: Contribuciones, desafíos y perspectivas, para el desarrollo sostenible".**

3. Análisis y aprobación del diagnóstico para comenzar los estudios por el Grupo Gubernamental encargado de dirigir y controlar esta actividad en el país.
4. Diseño del Sistema de Dirección y Gestión en la empresa y elaboración del Expediente final de Perfeccionamiento Empresarial.
5. Defensa y aprobación del Expediente en el Grupo Ejecutivo.
6. Comprobación de la preparación de los Trabajadores y el Consejo de Dirección, coordinado por el Grupo Ejecutivo
7. Aprobación del Expediente por acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM), dada la aprobación del Grupo Gubernamental, a partir del Dictamen elaborado por el Grupo Ejecutivo.
8. Implantación del SDGE aprobado en el Expediente de Perfeccionamiento Empresarial.
9. Mejora continua del SDGE.
10. Consolidación del SDGE.

Estos pasos se convierten en un proceso continuo y cíclico dentro del accionar empresarial. Podemos significar entonces, que el Perfeccionamiento Empresarial es, tanto por carácter como por su contenido, un proceso de mejora radical sistémico, y hay que identificarlo como un radical y profundo proceso de cambio.

Es de vital importancia que, en el paso referido al desarrollo del estudio de perfeccionamiento empresarial, evaluación de la organización y sistema que aplicará la empresa, así como en la elaboración del Expediente del Perfeccionamiento Empresarial, se refleje como un proceso de cambio donde se manifieste en las tendencias fundamentales de hoy en la dirección como parte de las ciencias empresariales y que tienen una gran connotación en nuestras condiciones actuales.

Se vuelve necesario que las organizaciones que vayan sumándose al proceso de Perfeccionamiento empresarial y en especial aquellas que podamos catalogar como pequeñas y medianas empresas, cuenten con la infraestructura necesaria, además de ser capaces de gestionar los recursos económicos suficientes para desarrollar inversiones inteligentes sin quedar al margen del proceso globalizador y contando con las mejores prácticas de negocios de las empresas de clase. Los altos costos tecnológicos y de adquisición de estos sistemas, no deben constituir una barrera de entrada a la eficiencia y a la competitividad. Es importante que las empresas que se inserten a este proceso de desarrollo empresarial, concentren no obstante la condición planificada de su economía, los recursos



**III Convención  
Científica Internacional de Ciencia, Tecnología y Sociedad UCLV 2021  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba.  
"La innovación: Contribuciones, desafíos y perspectivas, para el desarrollo sostenible".**

empresariales en aquellas producciones y/o servicios que cuenten con un mercado seguro para su realización, en aras de garantizar la efectividad en la utilización de los mismos

**Perfeccionamiento Empresarial Empresa de Tabaco Torcido Villa Clara. La necesidad de evaluar el proceso.**

La Empresa de Tabaco Torcido Villa Clara (ETTVC), pertenece al Grupo Empresarial de Tabaco de Cuba (TABACUBA), formando parte del Ministerio de la Agricultura, fue creada por la Resolución 841 de fecha 28 de enero de 2005 emitida por el Ministro de Economía y Planificación, entidad que posee personalidad jurídica, balance financiero independiente, gestión económica, organizativa y contractual autónoma concebida para la dirección técnica, económica y comercial de los productos que elabora, funciona bajo el principio de autofinanciamiento empresarial.

El 18 de febrero de 2012 se aprobó implantar el proceso de Perfeccionamiento Empresarial a través del Acuerdo 4318 del Consejo de Ministros.

Su estructura organizativa está compuesta por una Oficina Central y 19 Unidades Empresariales de Base y dentro de ellas la Unidad Empresarial de Base Servicios.

El Proceso de Perfeccionamiento Empresarial se encuentra en su noveno paso, etapa de Mejora Continua según Decreto Ley 295 de 15 de julio de 2012 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, teniendo en cuenta que se cumple con los requisitos establecidos.

A partir del otorgamiento de la aprobación de implementación del "Perfeccionamiento", y los cambios ocurridos en los últimos años, el presente trabajo propone analizar la necesidad de la evaluación dicho proceso, con el fin de encontrar soluciones viables para su rediseño, sin renunciar a su esencia.

El asunto de la evaluación de políticas públicas, debería ir precedido por la indagación acerca de que es y que no es política pública, pero como en América Latina existe un gran confusión respecto a los términos política, programa y proyecto (Roth, 2017), se asumirá la postura de explicar la necesidad de la evaluación del Perfeccionamiento Empresarial como política pública, por ser este un mecanismo de gran impacto en el desarrollo de la economía de Cuba y en tal sentido asunto de interés para toda la ciudadanía, aunque quizá no se deba catalogar como política pública en el sentido estricto del término (Romero, 2019).

La evaluación de políticas y programas públicos es un mecanismo para indagar y mostrar la eficiencia o no en el gasto del Estado y al propio tiempo, como sostienen Labeaga y Muñoz (2013) para ofrecer



**III Convención  
Científica Internacional de Ciencia, Tecnología y Sociedad UCLV 2021  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba.  
"La innovación: Contribuciones, desafíos y perspectivas, para el desarrollo sostenible".**

una respuesta democrática a los requerimientos de la ciudadanía acerca de los emprendimientos del Estado y el uso que hace este de los fondos públicos

Las evaluaciones que se realizan tras la puesta en práctica de una reforma, un proyecto o una política se denominan evaluaciones de impacto o ex-post. Por supuesto, si se ha iniciado la reforma o proyecto aunque no haya concluido se pueden llevar a cabo evaluaciones de impacto intermedias que suelen utilizarse para tomar decisiones acerca de la oportunidad de continuar o retirar dicha medida.

Las evaluaciones que se realizan tras la puesta en práctica de una reforma, un proyecto o una política se denominan evaluaciones de impacto o ex-post. Por supuesto, si se ha iniciado la reforma o proyecto aunque no haya concluido se pueden llevar a cabo evaluaciones de impacto intermedias. Este tipo de evaluación también se denominan concomitantes (Romero, 2020) y suelen utilizarse para tomar decisiones acerca de la oportunidad de continuar o retirar dicha medida.

En primer trimestre del 2020 por indicación de la Dirección Empresa Tabaco Torcido se efectuó la Elaboración del Diagnóstico Empresarial cumpliendo con la metodología establecida, (Metodología, 2007) con la participación de todas las Unidades Empresariales de Base. En cada sistema se identificaron los principales problemas que afectan el funcionamiento de la organización, clasificándolos en internos o externos. (Empresa Tabaco Torcido Villa Clara, 2020).

Según dicho diagnóstico, la evaluación de las cuestiones fundamentales para el funcionamiento de la empresa en perfeccionamiento, al compararlas con el momento en que fue aprobado el mismo, son deficitarias. En este caso se debe tomar en consideración que la metodología para efectuar el diagnóstico se confeccionó con fecha 1 de diciembre de 2007, siguiendo los decretos establecidos 252 y 281/2007. Aquellas circunstancias han sufrido muchas modificaciones, por lo que es imperativo diseñar y aplicar otras formas de evaluación o tomar en cuenta las actuales condiciones para el desarrollo del plan de perfeccionamiento en la empresa Tabacuba Villa Clara, particularmente a su UEB Servicios.

Se propone rediseñar el proceso de evaluación del Perfeccionamiento Empresarial partiendo de un análisis de contexto y un diagnóstico que permitan ubicar los problemas a resolver en las circunstancias actuales. Existen propuestas de diseño y evaluación de diseño de la política reflejando un cronograma de acciones concretas (Romero, 2020 p-23-24) que pueden tomarse como referencia para dicho proceso.



**III Convención  
Científica Internacional de Ciencia, Tecnología y Sociedad UCLV 2021  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba.  
"La innovación: Contribuciones, desafíos y perspectivas, para el desarrollo sostenible".**

### **Conclusiones**

1. Las circunstancias en las que se otorgó la aprobación de implementación del "Perfeccionamiento Empresarial" a la empresa tabacalera villaclareña han sido muy cambiantes, especialmente en los últimos años, y en estos momentos no se cumplen con todos los requisitos de partida que plantea el proceso.
2. Se evidencian carencias en el proceso que presenta el Perfeccionamiento Empresarial, y la necesidad de implantar procesos de evaluación, más adecuados, para estructurar las estrategias que puedan contribuir al objetivo de alcanzar mayor eficiencia y eficacia.
3. La necesidad de la evaluación de implementación de dicho proceso, con el fin de encontrar soluciones viables para su rediseño, sin renunciar a su esencia.
4. Las evaluaciones a los procesos políticos y económicos constituyen una herramienta destinada a facilitar la mejora continua, orientados a analizar y facilitar la identificación de aquellos aspectos que deben ser mejorados y realizar recomendaciones para su puesta en práctica, por lo tanto no solo son práctica habitual en las ciencias sociales, económicas y políticas, sino además procederes muy recomendados en la actualidad.
5. Existen propuestas de diseño de los procesos de evaluación, tanto internacionales como nacionales suficientemente argumentadas, que pueden ser tenidas en cuenta para nuestra propuesta.
6. Es imperativo realizar una evaluación del proceso de perfeccionamiento empresarial atemperada a las nuevas circunstancias por las que atraviesa el país.



**III Convención  
Científica Internacional de Ciencia, Tecnología y Sociedad UCLV 2021  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba.  
"La innovación: Contribuciones, desafíos y perspectivas, para el desarrollo sostenible".**

## Referencias

- Alonso Arrastía, F., Cuevas Cañizares, R., & Alhama Belamaric, R. (2001). *Perfeccionamiento Empresarial. Realidades y retos*. La Habana, Cuba: Ciencias Sociales.
- Betancourt, A. P. (2001). *Ideas para una teoría*. Nueva Empresa. Revista Cubana Gestión Empresarial.
- Colectivos de Autores . (2003). *El Perfeccionamiento Empresarial*, Disponible en [www.wikilearning.com](http://www.wikilearning.com)).
- Consejo Ministros . (2007). *Decreto No 281 Reglamento para la implantación y consolidación de sistema de dirección y gestión Empresarial Estatal*. La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba.
- Empresa de Tabaco Torcido Villa Clara. (2020). *Resumen de Diagnóstico*. Proceso Direccionamiento Estratégico, Santa Clara.
- Estado Consejo. (1998). *Decreto Ley 187 de las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial*. La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba.
- Estado Consejo. (Agosto 2007). *Decreto ley 252 sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión Empresarial Cubano*. La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba.
- Grupo Ejecutivo Perfeccionamiento Empresarial. (2007). *Guía Metodológica para la Elaboración del Diagnóstico Empresarial*. La Habana.
- Gutiérrez, L. (1997). *El Ajuste del Estado*. La Habana: Ciencias Sociales.
- Labeaga, J. M. , & Muñoz, C. . (2013). 'La evaluación de políticas públicas en España: aprendizaje y práctica institucional'. *Revista de Evaluación de Programas y Políticas Públicas*, Núm. 1 (2013), pp.31-53.
- Ministerio de Economía y Planificación. (2005). *Resolución 841*. Grupo TABACUBA, La Habana.
- Ramos Días, J., Macías Mesa, J., & García Rodríguez, C. (2008). *Desarrollo y Perspectivas de la gestión Empresarial en Cuba*. La Habana, Cuba.
- Romero, E. R. (2019). *Revisitando a Giandoménico Majone: La dimensión axiológica en el proceso de elaboración y evaluación de políticas públicas*. Santa Clara: Editorial Feijóo.
- Romero, E. R. (2020). *El complicado asunto del diseño de la política pública y el aún más complicado asunto de su evaluación*. Santa Clara, Villa Clara: Editorial Feijóo.



**III Convención  
Científica Internacional de Ciencia, Tecnología y Sociedad UCLV 2021  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba.  
"La innovación: Contribuciones, desafíos y perspectivas, para el desarrollo sostenible".**

Roth, A. N. (2017). *Políticas Públicas. Formulación, implementación y evaluación*. Bogotá: Ediciones Aurora.