

CETED: 25 años en la formación de directivos, haciendo investigaciones y consultorías para las organizaciones.

*MsC. Rafael Montejó Veliz
Dra. Katy C. Herrera Lemus.*



Antecedentes y desarrollo.

El Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) se fundó el 30 de marzo de 1988 por decisión del gobierno cubano. En el acto de su constitución, el General Senén Casas, Presidente de la Comisión Nacional de Trabajo con los Cuadros en aquellos momentos, expresó que entre sus objetivos y tareas principales estarían:

“La preparación y superación de cuadros de dirección empresarial, el perfeccionamiento de la enseñanza de pregrado de los licenciados en Economía y en Contabilidad y Finanzas en la disciplina de Dirección, la asimilación crítica y racional de la experiencia internacional en Dirección, realizar investigaciones en esta esfera y la asesoría y consultoría a empresas y organismos”. (Granma, 1988).

En las facultades de Economía, Contabilidad y Finanzas y Psicología de la Universidad de La Habana (UH) se trabajaba ya en estas temáticas, al igual que en otras entidades docente-investigativas, como el Instituto Superior de Dirección de la Economía (ISDE) y el Instituto Superior Politécnico José A. Echevarría (ISPJAE), entre otras.

No obstante, la necesidad de fortalecer los estudios en esta esfera ya se había planteado por el Comandante en Jefe Fidel Castro, cuando en 1984 expresó:

“..es necesario que nosotros perfeccionemos nuestras técnicas de dirección y de gestión en todos los campos; es una ciencia que se desarrolla, ¡nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos...”. (Granma, 1984)

Con este propósito, en 1986 se iniciaron intercambios sistemáticos de profesores cubanos con especialistas extranjeros de alto nivel y experiencia internacional. Estos encuentros propiciaron la actualización temática y la asimilación de enfoques y técnicas de avanzada, tanto en los contenidos como en los métodos de enseñanza de estas materias; así como en procesos y tecnologías para el desarrollo de la consultoría gerencial.

La experiencia acumulada en estos encuentros, unido al trabajo realizado por profesores del ISDE, la UH y el ISPJAE, propiciaron la creación del CETED y, simultáneamente, de otro centro homólogo en el ISPJAE, el CETDIR. En su constitución el CETED agrupó a profesores de las áreas de ciencias económicas de la UH y el ISDE.

En sus inicios, el CETED funcionó adscrito a la Vicerrectoría para las Ciencias Económicas de la UH; luego, en 1994, se adscribió a la Facultad de Contabilidad y Finanzas de dicha Casa de Altos Estudios, condición que aún mantiene.

Entre sus primeras tareas estuvo el diseño e impartición de un programa de “formación de formadores”, el cual fue llevado a 400 profesores de diferentes universidades y centros de capacitación, creándose así condiciones para acelerar el proceso de difusión e introducción de estas técnicas en el país. Junto con esta preparación se diseñaron e impartieron programas de capacitación para dirigentes de empresas y entidades de la administración públicas.

Inmediatamente se detectó que las demandas superaban con creces las ofertas, aunque la situación tendió a nivelarse con el fortalecimiento de las Escuelas Ramales en los organismos del Estado, así como con la creación de otros grupos y centros de estudios de técnicas de dirección en otras universidades.

Las temáticas que prevalecieron en los primeros años estaban relacionadas con el mejoramiento de las habilidades directivas, en particular, hacia la organización de su trabajo y en sus relaciones interpersonales, las que se abordaban en cursos y talleres sobre administración del tiempo, delegación efectiva, planeación y organización del tra-

bajo directivo, comunicación, liderazgo y motivación, dirección por objetivos, entre otras.

Con la desintegración de la URSS a inicios de los años noventa, la economía cubana perdió más del 80% de sus mercados y proveedores externos. Así, los temas más demandados al CETED comenzaron a vincularse con las relaciones de las empresas con su entorno, la dirección y planeación estratégica, estrategias y técnicas de negociación, marketing y manejo de conflictos, entre otros. Además, cobraron singular relevancia los modelos y herramientas para elevar la competitividad de las empresas, tales como: calidad total, reingeniería, gerencia del cambio, gestión de recursos humanos, así como formación de vendedores y gestión comercial, por mencionar algunos.

Con esto se inició la modalidad de los programas “*in company*”, que podían partir de ofertas ya elaboradas o ser diseñados a demanda, previa realización de una Determinación de Necesidades de Aprendizaje.

Con frecuencia, estos programas personalizados devenían en procesos de consultoría, mediante los cuales directivos y otros trabajadores desarrollaban sus capacidades para identificar problemas, generar e instrumentar soluciones, formular programas de cambio y desarrollo organizacional o diseñar de estrategias, entre otras salidas. De esa manera el CETED se especializó en el modelo de Consultoría Integral Colaborativa, modalidad que persigue dotar a la organización de su

propia capacidad de cambio y cuya tecnología si bien se introdujo en Cuba desde 1986 (Codina Jiménez, 2000) con la formación de investigadores y las experiencias de aplicación, se fue modelado un procedimiento de intervención que hoy se socializa como sello distintivo del saber-hacer del centro. (Hernandez Ruiz, 2013)

Con esto, los objetivos y contenidos de los programas de capacitación no se definen a priori, sino que son resultado de lo identificado en el proceso de consultoría como necesidades de la entidad.

Entre julio y agosto de 1990 tuvo lugar la primera acción de colaboración internacional del CETED; los profesores laboraron como profesores invitados en la Universidad Central de Venezuela y en el Instituto Técnico de Coro, también en Venezuela, donde impartieron cursos sobre Métodos Modernos de Enseñanza.

Para desarrollar esta línea de trabajo se elaboró una Estrategia para Mercados Internacionales, donde se analizaron programas de universidades latinoamericanas, y luego se estructuraron opciones potencialmente atractivas para países del área. Como resultado de esta estrategia, en 1994 se inició la Maestría en Gestión Universitaria en dos universidades de Venezuela, así como en 1997 se comienza en la ciudad de Santa

Cruz de la Sierra (Bolivia) un Programa de Maestría en Administración con tres menciones: Dirección, Marketing y Finanzas; finalmente, en el 2001 se abre otro Programa de Maestría en Gestión Universitaria, desarrollado en México. Así, entre los años 1997 y 2013 los profesores han realizado estancias mediante para diversas actividades (diplomados, maestrías y doctorado, entre otras actividades académicas), en países como Argentina, Bolivia, España, México, Paraguay, Perú, República Dominicana Venezuela y Ecuador.

En 1992 se inició en el CETED el primer Programa de Maestría en Dirección, el cual inauguró la impartición de Maestrías en la UH. Para su diseño se realizó un trabajo previo, por más de dos años, en que equipos docentes del CETED y el CETDIR analizaron más de ochenta programas de maestrías de perfiles gerenciales (MBA) de universidades de Canadá, Chile, EUA, Europa y México, entre otras. Por otra parte, y en correspondencia con las necesidades de los destinatarios, se realizaron entrevistas y sesiones grupales con más de 200 directivos de empresas cubanas, donde se realizó un levantamiento de problemas, necesidades y perspectivas a las que debía responder el programa docente.

En el año 2000 se realizó un proceso de evaluación externa del Programa, alcanzando la categoría de “Programa Acreditado”. Luego, en

2010, tras un nuevo proceso evaluativo, el Programa de Maestría en Dirección recibe la condición de "Programa Certificado".

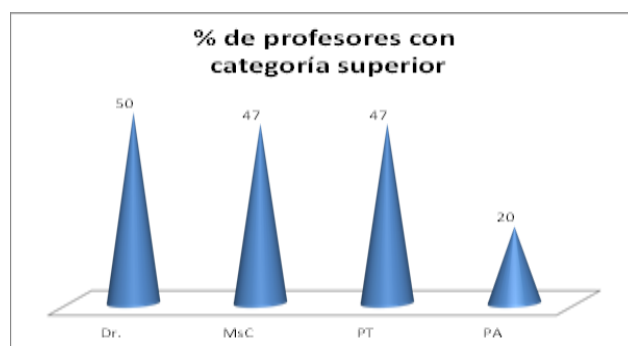
En los últimos años el CETED ha participado activamente en nuevas tareas estatales asignadas a la educación superior cubana, dentro de las que se destacan:

- Introducción de la planeación estratégica y la dirección por objetivos en la dirección estatal cubana.
- Instrumentación y desarrollo de la Estrategia Nacional para la Preparación y Superación de Cuadros del Estado y sus Reservas.
- Participación en los Controles Gubernamentales a los Organismos de la Administración Central del Estado.
- Participación en las comisiones de trabajo para la implementación de los Lineamientos de la Política y el Gobierno.
- Asesoría al MES y a la Universidad de la Habana en temas de Planificación Estratégica.
- Participación en el Consejo de ciencia y Tecnología de la comisión central de implementación y desarrollo de los lineamientos.

En estas tareas, profesores del CETED asesoran a organismos que atienden ramas o actividades sustantivas de la economía o importantes actividades sociales del país;

tal es el caso del en su momento Ministerio de la Industria Sideromecánica, actual Ministerio de Industrias, el Ministerio de Transporte, el Ministerio del Comercio Exterior, el Instituto de la Aeronáutica Civil, el Instituto Cubano de Radio y Televisión, el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente y el Ministerio de Cultura, entre otros.

Desde sus inicios, se ha prestado especial atención a la superación permanente del claustro CETED. La primera orientación para ello fue la definición del "Modelo del Profesor del CETED", en 1989. En este se establecieron las exigencias mínimas que debía cumplir un docente del Centro, agrupadas en tres categorías: preparación básica, preparación como especialista y cualidades humanas. Como parte de esta intención, y para elevar la profesionalidad del claustro, se preparó un programa para que todos los profesores del CETED alcanzaran el grado de Doctor o el Título de Máster, lo que se logró desde 1998 y se mantiene toda vez que los nuevos ingreso reúnen los requisitos o se encuentran en formación para la obtención del título o grado. (fig. 2.)



Fuente: (CETED, 2013)

Las vías principales para la superación del claustro han sido: intercambios con especialistas extranjeros, entrenamiento en universidades no cubanas, la obtención del título de Master o el grado de Doctor en Ciencias y la realización de investigaciones. En los últimos años se utilizan las consultas e intercambios en Internet, y profesores del CETED publican con frecuencia e incluso son miembros o colaboradores de asociaciones especializadas en temas de Dirección Organizacional.

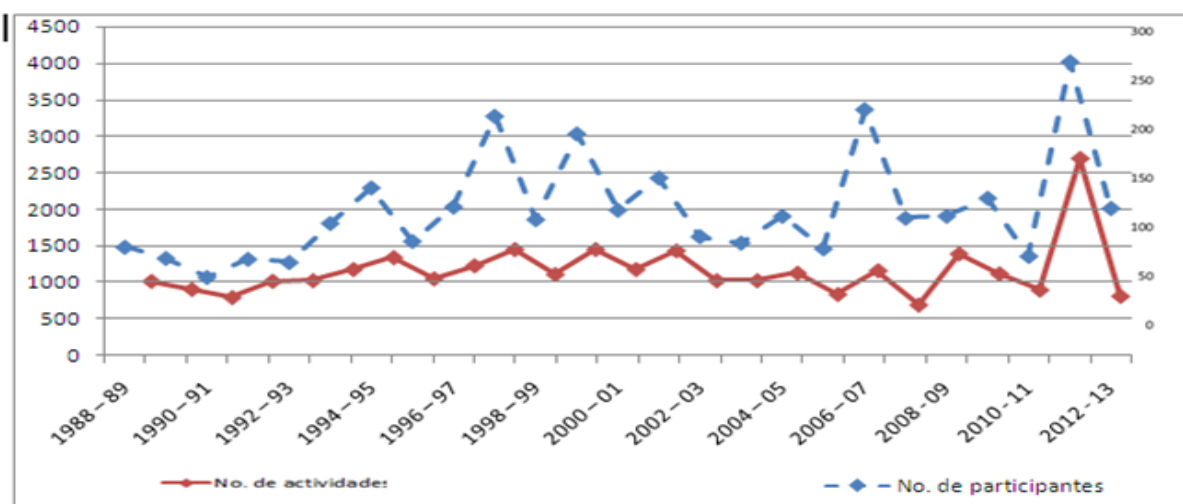
de financiamiento por concepto de servicios científico - técnico prestados y por proyectos internacionales fundamentalmente.

Acciones desarrolladas.

Durante sus primeros 25 años de existencia, el CETED ha desarrollado más de 2000 formas de superación, acumulando más de 49900 participantes. Fig. 3

Fig 3. Acciones de preparación y superación de directivos realizada por el CETED

Para el desarrollo de su trabajo, el CETED posee una infraestructura básica con locales de trabajo y aulas, una biblioteca especializada con más de mil títulos, computadoras conectadas en red, equipos de reproducción y proyección, entre otros medios los cuales son favorecidos a través



Fuente: (CETED, 2013)

Los principales temas de investigación han estado orientados a:

1. Desarrollo y cambio organizacional
2. Competitividad y estrategia
3. Gerencia de sistemas universitarios
4. Administración pública y gestión local
5. Habilidades directivas
6. Estrategias funcionales
7. Gestión del conocimiento y del Talento Humano
8. Ética gerencial y valores organizacionales

Estos temas han sido motivo de socialización de ponencias y artículos en diversos espacios, destacándose un proceso de fortalecimiento desde el año 2000, lo que se manifiesta en un comportamiento ascendente de los resultados y que refleja en la siguiente tabla.

Es de destacar la diversidad de medios y soportes en los cuales se publicaron trabajos: revistas especializadas nacionales y extranjeras ("Folletos Gerenciales", publicada por el Ministerio de Educación Superior; BET SIME, del SIME; "Revista Espacio", de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales; Revista "Marketing en Acción", de Bolivia; "Revista de Administración Pública de la Universidad de Puerto Rico", entre otras). Prensa plana de difusión masiva (Revista "Bohemia"). Memorias de eventos, portales Web internacionales destinados a directivos y profesionales, CD-ROM, entre otros.

Otra arista importante es la participación activa en diferentes eventos, bien como conferencistas invitados, ponentes en mesas redondas, presidentes de comisiones, entre otros, a lo largo de los 25 años de vida del CETED.

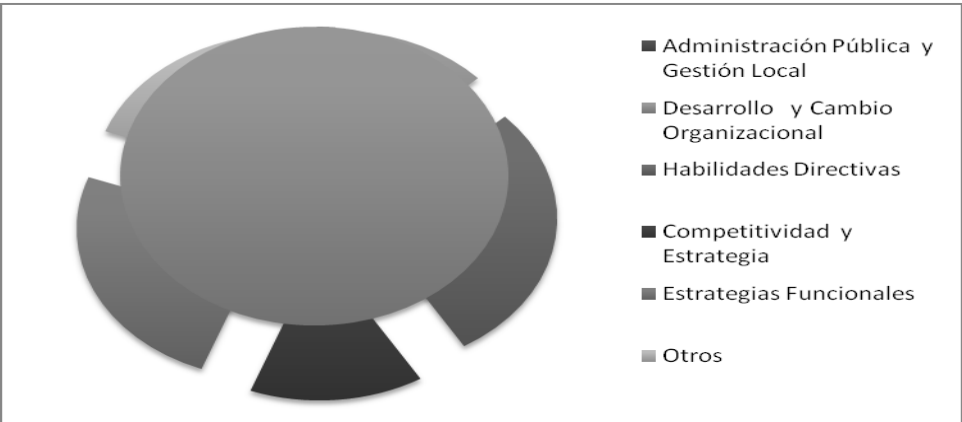
Tras 25 años de servicio, el CETED sigue brindando su saber para bien y desarrollo de la administración cubana. Muchas son las experiencias compartidas que hoy quedan reflejadas en los diversos proyectos de investigación que desarrolla, invitando a entidades y organizaciones a formar parte de la gran familia de graduados y colaboradores de esta institución.

Bibliografía

1. CETED. (mayo de 2013). Memorias del CETED. La Habana.
2. Codina Jiménez, A. (2000). *introducción de la consultoriade proceso en Cuba, enfoque y herramientas principales*. Obtenido de http://www.calidad.org/public/articles/1039472681_alexis.htm.
3. Granma. (27 de julio de 1984). *Granma*.
4. Granma. (31 de marzo de 1988). *Periodico Granma*.
5. Hernandez Ruiz, A. D. (2013). *La consultoria de organizaciones cubanas: experiencias y aprendizajes*. La Habana: UH.

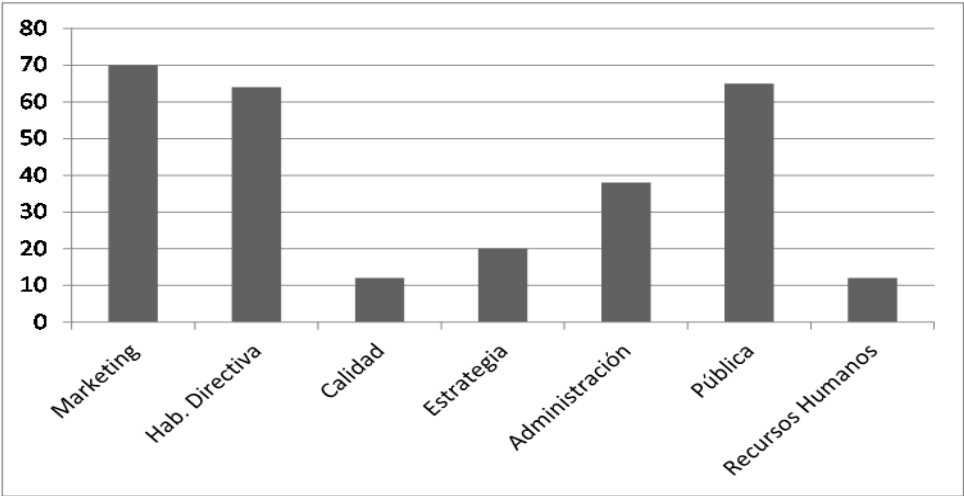
Las temáticas más solicitadas han abordado zacional; Recursos Humanos, Negociaciones, los temas: Habilidades Gerenciales; Dirección Calidad, Organización, Cambio y Consultoría. Estratégica; Marketing; Comportamiento Organi- Fig. 4

Fig 4. Tendencia en el comportamiento de las temáticas impartidas por el CETED.



Fuente: (CETED, 2013)

Los principales receptores de estas acciones han CULT, MINAG, MINJUS y MIC); Programa de Trabajo: Poder Popular (desde los Consejos Populares jadores Sociales, entre otros. hasta el Equipo de Coordinación y Apoyo del Comandante en Jefe); varios Ministerios (MINFAR, MI- **Labor científico – Técnica.** NINT, SIME, MES, MINIL, MINAL, MINBAS, MIN- El centro conjuntamente con su labor docente en los



Fuente: (CETED, 2013)

CETED: 25 años en la formación de directivos, haciendo investigaciones y consultorías para las organizaciones.

*MsC. Rafael Montejo Veliz
Dra. Katy C. Herrera Lemus.*



Antecedentes y desarrollo.

El Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) se fundó el 30 de marzo de 1988 por decisión del gobierno cubano. En el acto de su constitución, el General Senén Casas, Presidente de la Comisión Nacional de Trabajo con los Cuadros en aquellos momentos, expresó que entre sus objetivos y tareas principales estarían:

“La preparación y superación de cuadros de dirección empresarial, el perfeccionamiento de la enseñanza de pregrado de los licenciados en Economía y en Contabilidad y Finanzas en la disciplina de Dirección, la asimilación crítica y racional de la experiencia internacional en Dirección, realizar investigaciones en esta esfera y la asesoría y consultoría a empresas y organismos”. (Granma, 1988).

En las facultades de Economía, Contabilidad y Finanzas y Psicología de la Universidad de La Habana (UH) se trabajaba ya en estas temáticas, al igual que en otras entidades docente-investigativas, como el Instituto Superior de Dirección de la Economía (ISDE) y el Instituto Superior Politécnico José A. Echevarría (ISPJAE), entre otras.

No obstante, la necesidad de fortalecer los estudios en esta esfera ya se había planteado por el Comandante en Jefe Fidel Castro, cuando en 1984 expresó:

“..es necesario que nosotros perfeccionemos nuestras técnicas de dirección y de gestión en todos los campos; es una ciencia que se desarrolla, ¡nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos...”. (Granma, 1984)

Con este propósito, en 1986 se iniciaron intercambios sistemáticos de profesores cubanos con especialistas extranjeros de alto nivel y experiencia internacional. Estos encuentros propiciaron la actualización temática y la asimilación de enfoques y técnicas de avanzada, tanto en los contenidos como en los métodos de enseñanza de estas materias; así como en procesos y tecnologías para el desarrollo de la consultoría gerencial.

La experiencia acumulada en estos encuentros, unido al trabajo realizado por profesores del ISDE, la UH y el ISPJAE, propiciaron la creación del CETED y, simultáneamente, de otro centro homólogo en el ISPJAE, el CETDIR. En su constitución el CETED agrupó a profesores de las áreas de ciencias económicas de la UH y el ISDE.

En sus inicios, el CETED funcionó adscrito a la Vicerrectoría para las Ciencias Económicas de la UH; luego, en 1994, se adscribió a la Facultad de Contabilidad y Finanzas de dicha Casa de Altos Estudios, condición que aún mantiene.

Entre sus primeras tareas estuvo el diseño e impartición de un programa de “formación de formadores”, el cual fue llevado a 400 profesores de diferentes universidades y centros de capacitación, creándose así condiciones para acelerar el proceso de difusión e introducción de estas técnicas en el país. Junto con esta preparación se diseñaron e impartieron programas de capacitación para dirigentes de empresas y entidades de la administración públicas.

Inmediatamente se detectó que las demandas superaban con creces las ofertas, aunque la situación tendió a nivelarse con el fortalecimiento de las Escuelas Ramales en los organismos del Estado, así como con la creación de otros grupos y centros de estudios de técnicas de dirección en otras universidades.

Las temáticas que prevalecieron en los primeros años estaban relacionadas con el mejoramiento de las habilidades directivas, en particular, hacia la organización de su trabajo y en sus relaciones interpersonales, las que se abordaban en cursos y talleres sobre administración del tiempo, delegación efectiva, planeación y organización del tra-

bajo directivo, comunicación, liderazgo y motivación, dirección por objetivos, entre otras.

Con la desintegración de la URSS a inicios de los años noventa, la economía cubana perdió más del 80% de sus mercados y proveedores externos. Así, los temas más demandados al CETED comenzaron a vincularse con las relaciones de las empresas con su entorno, la dirección y planeación estratégica, estrategias y técnicas de negociación, marketing y manejo de conflictos, entre otros. Además, cobraron singular relevancia los modelos y herramientas para elevar la competitividad de las empresas, tales como: calidad total, reingeniería, gerencia del cambio, gestión de recursos humanos, así como formación de vendedores y gestión comercial, por mencionar algunos.

Con esto se inició la modalidad de los programas “*in company*”, que podían partir de ofertas ya elaboradas o ser diseñados a demanda, previa realización de una Determinación de Necesidades de Aprendizaje.

Con frecuencia, estos programas personalizados devenían en procesos de consultoría, mediante los cuales directivos y otros trabajadores desarrollaban sus capacidades para identificar problemas, generar e instrumentar soluciones, formular programas de cambio y desarrollo organizacional o diseñar de estrategias, entre otras salidas. De esa manera el CETED se especializó en el modelo de Consultoría Integral Colaborativa, modalidad que persigue dotar a la organización de su

propia capacidad de cambio y cuya tecnología si bien se introdujo en Cuba desde 1986 (Codina Jiménez, 2000) con la formación de investigadores y las experiencias de aplicación, se fue modelado un procedimiento de intervención que hoy se socializa como sello distintivo del saber-hacer del centro. (Hernandez Ruiz, 2013)

Con esto, los objetivos y contenidos de los programas de capacitación no se definen a priori, sino que son resultado de lo identificado en el proceso de consultoría como necesidades de la entidad.

Entre julio y agosto de 1990 tuvo lugar la primera acción de colaboración internacional del CETED; los profesores laboraron como profesores invitados en la Universidad Central de Venezuela y en el Instituto Técnico de Coro, también en Venezuela, donde impartieron cursos sobre Métodos Modernos de Enseñanza.

Para desarrollar esta línea de trabajo se elaboró una Estrategia para Mercados Internacionales, donde se analizaron programas de universidades latinoamericanas, y luego se estructuraron opciones potencialmente atractivas para países del área. Como resultado de esta estrategia, en 1994 se inició la Maestría en Gestión Universitaria en dos universidades de Venezuela, así como en 1997 se comienza en la ciudad de Santa

Cruz de la Sierra (Bolivia) un Programa de Maestría en Administración con tres menciones: Dirección, Marketing y Finanzas; finalmente, en el 2001 se abre otro Programa de Maestría en Gestión Universitaria, desarrollado en México. Así, entre los años 1997 y 2013 los profesores han realizado estancias mediante para diversas actividades (diplomados, maestrías y doctorado, entre otras actividades académicas), en países como Argentina, Bolivia, España, México, Paraguay, Perú, República Dominicana Venezuela y Ecuador.

En 1992 se inició en el CETED el primer Programa de Maestría en Dirección, el cual inauguró la impartición de Maestrías en la UH. Para su diseño se realizó un trabajo previo, por más de dos años, en que equipos docentes del CETED y el CETDIR analizaron más de ochenta programas de maestrías de perfiles gerenciales (MBA) de universidades de Canadá, Chile, EUA, Europa y México, entre otras. Por otra parte, y en correspondencia con las necesidades de los destinatarios, se realizaron entrevistas y sesiones grupales con más de 200 directivos de empresas cubanas, donde se realizó un levantamiento de problemas, necesidades y perspectivas a las que debía responder el programa docente.

En el año 2000 se realizó un proceso de evaluación externa del Programa, alcanzando la categoría de “Programa Acreditado”. Luego, en

2010, tras un nuevo proceso evaluativo, el Programa de Maestría en Dirección recibe la condición de "Programa Certificado".

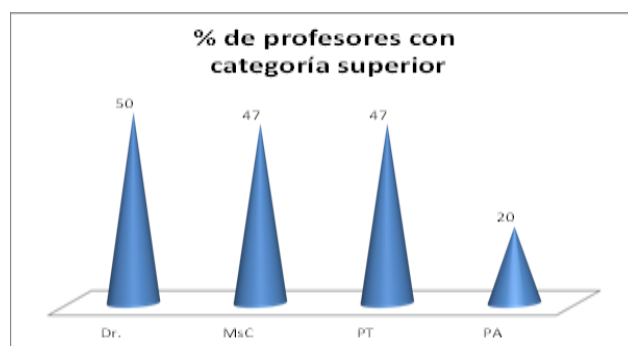
En los últimos años el CETED ha participado activamente en nuevas tareas estatales asignadas a la educación superior cubana, dentro de las que se destacan:

- Introducción de la planeación estratégica y la dirección por objetivos en la dirección estatal cubana.
- Instrumentación y desarrollo de la Estrategia Nacional para la Preparación y Superación de Cuadros del Estado y sus Reservas.
- Participación en los Controles Gubernamentales a los Organismos de la Administración Central del Estado.
- Participación en las comisiones de trabajo para la implementación de los Lineamientos de la Política y el Gobierno.
- Asesoría al MES y a la Universidad de la Habana en temas de Planificación Estratégica.
- Participación en el Consejo de ciencia y Tecnología de la comisión central de implementación y desarrollo de los lineamientos.

En estas tareas, profesores del CETED asesoran a organismos que atienden ramas o actividades sustantivas de la economía o importantes actividades sociales del país;

tal es el caso del en su momento Ministerio de la Industria Sideromecánica, actual Ministerio de Industrias, el Ministerio de Transporte, el Ministerio del Comercio Exterior, el Instituto de la Aeronáutica Civil, el Instituto Cubano de Radio y Televisión, el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente y el Ministerio de Cultura, entre otros.

Desde sus inicios, se ha prestado especial atención a la superación permanente del claustro CETED. La primera orientación para ello fue la definición del "Modelo del Profesor del CETED", en 1989. En este se establecieron las exigencias mínimas que debía cumplir un docente del Centro, agrupadas en tres categorías: preparación básica, preparación como especialista y cualidades humanas. Como parte de esta intención, y para elevar la profesionalidad del claustro, se preparó un programa para que todos los profesores del CETED alcanzaran el grado de Doctor o el Título de Máster, lo que se logró desde 1998 y se mantiene toda vez que los nuevos ingreso reúnen los requisitos o se encuentran en formación para la obtención del título o grado. (fig. 2.)



Fuente: (CETED, 2013)

Las vías principales para la superación del claustro han sido: intercambios con especialistas extranjeros, entrenamiento en universidades no cubanas, la obtención del título de Master o el grado de Doctor en Ciencias y la realización de investigaciones. En los últimos años se utilizan las consultas e intercambios en Internet, y profesores del CETED publican con frecuencia e incluso son miembros o colaboradores de asociaciones especializadas en temas de Dirección Organizacional.

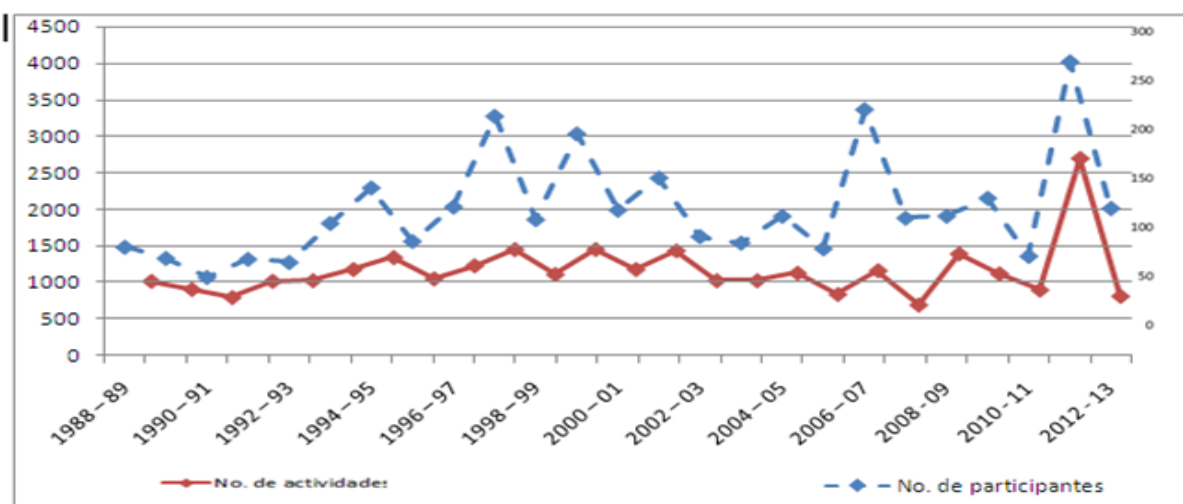
de financiamiento por concepto de servicios científico – técnico prestados y por proyectos internacionales fundamentalmente.

Acciones desarrolladas.

Durante sus primeros 25 años de existencia, el CETED ha desarrollado más de 2000 formas de superación, acumulando más de 49900 participantes. Fig. 3

Fig 3. Acciones de preparación y superación de directivos realizada por el CETED

Para el desarrollo de su trabajo, el CETED posee una infraestructura básica con locales de trabajo y aulas, una biblioteca especializada con más de mil títulos, computadoras conectadas en red, equipos de reproducción y proyección, entre otros medios los cuales son favorecidos a través



Fuente: (CETED, 2013)

Los principales temas de investigación han estado orientados a:

1. Desarrollo y cambio organizacional
2. Competitividad y estrategia
3. Gerencia de sistemas universitarios
4. Administración pública y gestión local
5. Habilidades directivas
6. Estrategias funcionales
7. Gestión del conocimiento y del Talento Humano
8. Ética gerencial y valores organizacionales

Estos temas han sido motivo de socialización de ponencias y artículos en diversos espacios, destacándose un proceso de fortalecimiento desde el año 2000, lo que se manifiesta en un comportamiento ascendente de los resultados y que refleja en la siguiente tabla.

Es de destacar la diversidad de medios y soportes en los cuales se publicaron trabajos: revistas especializadas nacionales y extranjeras (“Folletos Gerenciales”, publicada por el Ministerio de Educación Superior; BET SIME, del SIME; “Revista Espacio”, de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales; Revista “Marketing en Acción”, de Bolivia; “Revista de Administración Pública de la Universidad de Puerto Rico”, entre otras). Prensa plana de difusión masiva (Revista “Bohemia”). Memorias de eventos, portales Web internacionales destinados a directivos y profesionales, CD-ROM, entre otros.

Otra arista importante es la participación activa en diferentes eventos, bien como conferencistas invitados, ponentes en mesas redondas, presidentes de comisiones, entre otros, a lo largo de los 25 años de vida del CETED.

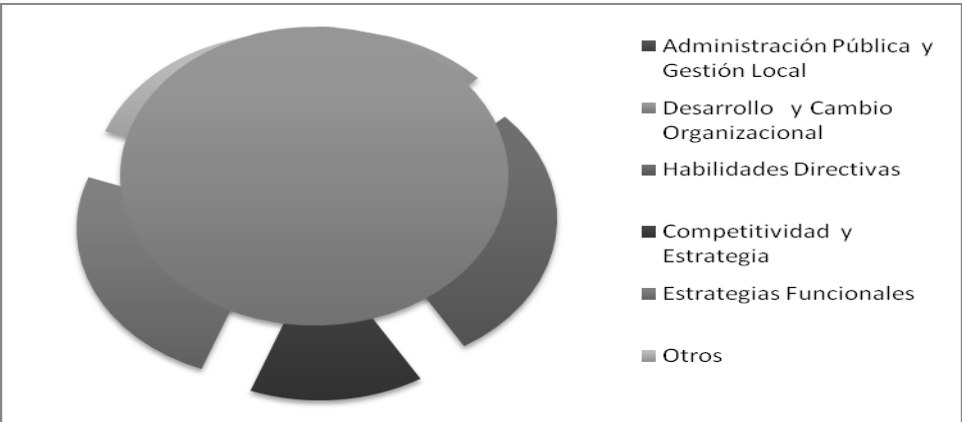
Tras 25 años de servicio, el CETED sigue brindando su saber para bien y desarrollo de la administración cubana. Muchas son las experiencias compartidas que hoy quedan reflejadas en los diversos proyectos de investigación que desarrolla, invitando a entidades y organizaciones a formar parte de la gran familia de graduados y colaboradores de esta institución.

Bibliografía

1. CETED. (mayo de 2013). Memorias del CETED. La Habana.
2. Codina Jiménez, A. (2000). *introducción de la consultoriade proceso en Cuba, enfoque y herramientas principales*. Obtenido de http://www.calidad.org/public/articles/1039472681_alexis.htm.
3. Granma. (27 de julio de 1984). *Granma*.
4. Granma. (31 de marzo de 1988). *Periodico Granma*.
5. Hernandez Ruiz, A. D. (2013). *La consultoria de organizaciones cubanas: experiencias y aprendizajes*. La Habana: UH.

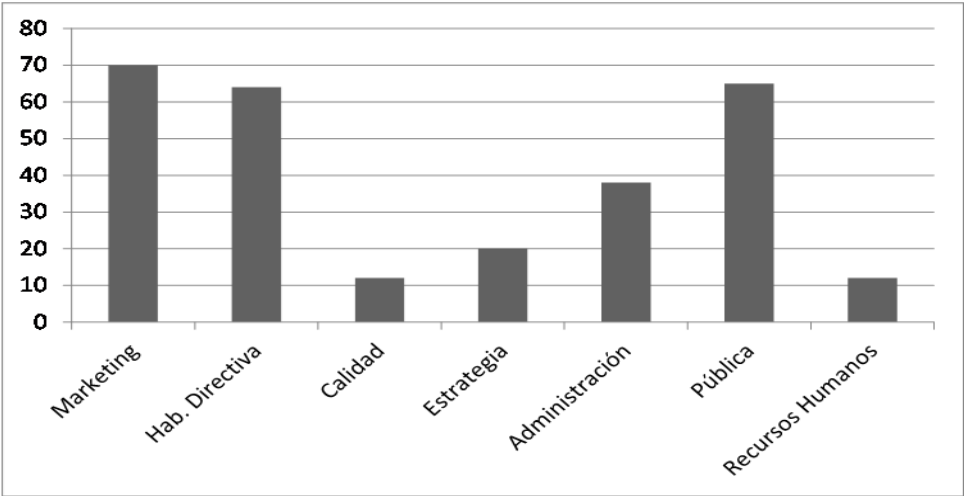
Las temáticas más solicitadas han abordado zacional; Recursos Humanos, Negociaciones, los temas: Habilidades Gerenciales; Dirección Calidad, Organización, Cambio y Consultoría. Estratégica; Marketing; Comportamiento Organi- Fig. 4

Fig 4. Tendencia en el comportamiento de las temáticas impartidas por el CETED.



Fuente: (CETED, 2013)

Los principales receptores de estas acciones han CULT, MINAG, MINJUS y MIC); Programa de Trabajo: Poder Popular (desde los Consejos Populares jadores Sociales, entre otros. hasta el Equipo de Coordinación y Apoyo del Comandante en Jefe); varios Ministerios (MINFAR, MI- **Labor científico – Técnica.** NINT, SIME, MES, MINIL, MINAL, MINBAS, MIN- El centro conjuntamente con su labor docente en los



Fuente: (CETED, 2013)