

## **ENFOQUE SISTÉMICO PARA LA SUPERACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ÁREAS ECONÓMICAS DE LAS INSTITUCIONES DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

### **SYSTEMIC APPROACH FOR THE OVERCOMING OF HUMAN RESOURCES IN THE ECONOMIC AREAS OF THE INSTITUTIONS OF THE MINISTRY OF HIGHER EDUCATION**

Miriam I. Alpízar Santana, Armando Lauchy Sañudo  
Ministerio de Educación Superior, La Habana, Cuba

*Recibido: 06/06/2018*

*Aceptado: 29/08/2018*

#### **Resumen:**

A finales de la década de los noventa las exigencias del ordenamiento de la economía cubana, el crecimiento de los niveles de actividad de la organización, el impacto del llamado “período especial”, luego de la caída del campo socialista, marcaron un estadio desfavorable en la gestión económica, contable y financiera de la red de instituciones del Ministerio de Educación Superior (MES), signado por la calificación de mal en el 80% de las auditorías externas aplicadas a estas, un importante deterioro de la infraestructura que afectaba condiciones de estudio, trabajo y vida de estudiantes, profesores, trabajadores, y de manera particular al personal de las áreas económicas con débil preparación, insuficiente calificación, y la consiguiente falta de motivación. En este escenario se dio especial importancia a la superación a este personal a todos los niveles, desde la organización en general y hasta cada institución, cuyo contenido, desarrollo y resultados constituyó un objetivo especial del programa de perfeccionamiento de la actividad económica del MES.

**Palabras claves:** Superación, capacitación, gestión económico-financiera, recursos humanos.

#### **Abstract:**

At the end of the decade of the nineties the requirements of the legislation of the Cuban economy, the growth of the activity levels of the organization, the impact of the so-called “special period”, after the fall of the socialist camp, were a stadium to be unfavorable in the economic management, finance and accounting of the network of institutions of the Ministry of Higher Education (MES), marked by a rating of poor in 80% of the external audits applied to these, a significant deterioration of the infrastructure affecting conditions of study, work and life of students, teachers, workers, and especially to the staff of the economic areas with weak preparation, insufficient qualification, and the consequent lack of motivation. In this scenario we gave especial importance to the overcoming of this personal at all levels, from the organization in general, and until each institution, which content, development and results was a special target of the development program of the economic activity of the MES.

**Keywords:** Self-improvement, training, economic-financial management, human resources.

## **Introducción**

Desde la creación del MES y su red de instituciones en el año 1976, el personal de las áreas económicas ha tenido una marcada prioridad, primero en el trabajo para la creación y expansión de nuevas instituciones de educación superior, y de manera particular la preparación técnica, universitaria, de postgrado, seminarios, talleres, reuniones científicas, entrenamientos y otras formas respaldando un activo proceso inversionista y más adelante en la construcción de registros contables propios que luego fueron informatizados, así como la planificación de nuevas plantas físicas, laboratorios docentes, centros de investigación y la proyección de planes y presupuestos acordes a las demandas y necesidades de aquel momento.

Particular importancia tuvo en la década de los años noventa del siglo pasado, la definición de conceptos, normas, regulaciones y sistemas de registros como respaldo a la llamada “economía activa” como una forma de incentivar la captación de divisas para la propia sostenibilidad de la organización, con marcados beneficios a las instituciones y facultades más captadoras, soportado en un esquema redistributivo de aportes que favoreció a las entidades más pequeñas y los programas de desarrollo de la organización. El denominado “Esquema de autofinanciamiento parcial en divisas” ha sido objeto de sucesivas transformaciones y ha devenido en importante instrumento de reconocido impacto en la autogestión de las instituciones vigente hasta la actualidad respaldado por un sistema de tesorería automatizado que se logró descentralizar hasta cada institución hace más de quince años.

En el año 1998 se inició el proceso de perfeccionamiento de la actividad económica del MES y su red de instituciones, convocando la Primera Conferencia Científica Nacional sobre temas afines a la gestión económico-financiera, donde profesores, especialistas, empresarios y directivos debatieron importantes conceptos de actualidad y proyección que marcaron el comienzo de un diagnóstico integral sobre los procesos de la gestión en la referida temática, que abarcó a toda la organización y en el que, los recursos humanos constituyeron el elemento que demostró requerir el mayor dinamismo e importancia, así como la infraestructura, las condiciones de trabajo y el equipamiento de cómputo e impresión con la consiguiente informatización fundamentalmente de los procesos de la gestión contable y financiera.

Entre otros factores, la débil utilización de la contabilidad como herramienta para la toma de decisiones por parte de los directivos a todos los niveles, y el ausente intercambio con instituciones nacionales e internacionales en este campo, denotaba el insuficiente reconocimiento social dentro del propio sistema al desempeño y la importancia de la gestión económico-financiera en la organización, en lo que influía determinadamente la preparación del personal, a cuya preparación se dedicaron importantes esfuerzos en estos años. En este mismo período se dan los primeros pasos en la selección de un software integral para gestión contable y financiera, y preparando a técnicos, especialistas y cuadros para esta nueva encomienda cuya instalación y despliegue llegó a completarse en toda la organización aproximadamente en una década.

El presente trabajo describe el enfoque sistémico para la superación del personal (especialistas, técnicos, y directivos) de las áreas económicas del MES durante dos décadas, así como los resultados obtenidos y su impacto en la gestión económico-financiera.

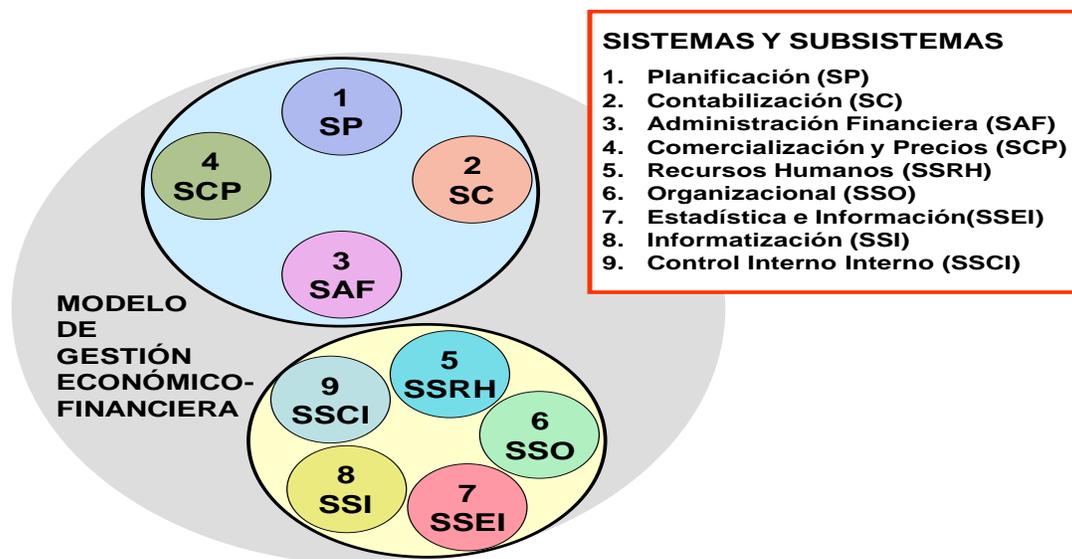
## Desarrollo

### 1. Modelo de Gestión Económico-Financiera del MES

El Modelo de Gestión Económico-Financiera (MGEF) del MES y su red de instituciones surge a partir de un diagnóstico realizado en la organización y su red de instituciones a finales de la década de los noventa por una comisión nacional que involucró la participación de profesionales y académicos de las más diversas esferas de actuación de las universidades, centros de investigación y empresas, que incorporaron novedosos y modernos métodos al trabajo de estas áreas, e incluyó una amplia consulta de los resultados alcanzados, a más de 800 profesionales de toda la organización acompañada de un intercambio en cada institución explicando la concepción y proyecciones del mismo.

El diagnóstico devino en el diseño del llamado “nuevo modelo de gestión económico-financiera” que declaró la política oficial en cuanto a los procesos que la componen a saber: planificación, administración financiera, contabilización y comercialización, así como los subsistemas de control interno, informatización, estadística e información, recursos humanos, y diseño organizacional. Este modelo diseñado a partir de las propuestas consensuadas, debatidas y conciliadas fue aprobado en el Consejo de Dirección del MES del 30 de enero del 2001, como un enfoque perfeccionado para el desempeño en la actividad económico-financiera, marcando el inicio de un proceso de sistematización, reordenamiento permanente, evolución, transformación, y perfeccionamiento hasta la actualidad. (Figura 1)

Figura No. 1: Sistemas y subsistemas del MGEF del MES



Fuente: Elaborado por los autores

Al diagnóstico y diseño de soluciones, como parte de la política económica y financiera de la organización, le siguió la aplicación del diagnóstico en cada institución y el diseño de los sistemas y subsistemas propios, los que fueron certificados e implementados con el debido seguimiento sistemático formando parte del sistema de trabajo de cada institución y de la organización en general a través del proceso de la dirección por objetivos y la planificación estratégica, con la consiguiente

institucionalización de soluciones a través del marco regulatorio correspondiente (resoluciones, instrucciones, manuales, metodologías, normas, procedimientos y reglamentos), siguiendo el cronograma previsto en lo que los especialistas más preparados y profesores jugaron un papel determinante.

Entre los años 2011 y 2017 en el MES y su red de instituciones fue necesario realizar la actualización de cada sistema y subsistema del MGEF<sup>1,2</sup> en correspondencia con la actualización del modelo económico cubano, esbozado en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución Cubana que se aprobó por el 6to. y 7mo. Congreso de Partido Comunista de Cuba.<sup>3,4</sup> El MGEF es un extraordinario aporte en la consecución de los Lineamientos al proporcionar una base sólida para el cumplimiento de los lineamientos 1, 2, 6, 7, 8, 9, 10,11 12, 13, 14, 42, 53, 92, 100, 118, 259, 260, y 271.

En este contexto se llega a definir que los componentes del MGEF se constituían en sistemas por su propia naturaleza, denominándose así en lo adelante, añadiéndose el sistema de evaluación y acreditación luego se ser validado en tres universidades como programa de mejora dentro del proceso de perfeccionamiento de la actividad económica, integrándose posteriormente al Sistema Universitario de Programas de Acreditación (SUPRA) de programas académicos e instituciones de la educación superior, el sistema de gestión del conocimiento, y el sistema de dirección de la gestión económico-financiera. (Figura 2)

**Figura No. 2: Sistemas del MGEF del MES**



Fuente: Elaborado por los autores

Las adecuaciones y transformaciones actuales al modelo de gestión económico-financiera se corresponden con las insuficiencias de su constante desarrollo, con las exigencias actuales y perspectivas para el desarrollo de los procesos universitarios, las condiciones del entorno, lo que revela a futuro la necesidad de una nueva etapa en el programa de perfeccionamiento de la actividad económico-financiera de la organización como se ha venido haciendo hasta este momento.

## **2. Resultados de la implementación del MGEF**

En el período de aplicación de los sistemas del MGEF en el MES y su red de instituciones se han alcanzado resultados vinculados a la preparación del personal con la participación de los más destacados y prestigiosos profesores en cada una de las áreas del conocimiento de las ramas de la economía, las finanzas, la contabilidad, los recursos humanos, la estadística y la informatización, el control interno y el diseño organizacional, entre los que se destacan con mayor impacto positivo:

- a) Haber consolidado la aplicación de diferentes vías en la formación y capacitación de los recursos humanos, desde la capacitación en el puesto de trabajo, hasta seminarios, talleres, consejos técnicos asesores, entrenamientos, participación en los cursos de postgrado, maestrías y doctorados y la especialidad de postgrado de Gestión Económico-Financiera que gradúa cada año especialistas de las entidades de la organización constituyéndose un sistema de gestión del conocimiento de mercados resultados en las áreas económicas, contables, financieras de las entidades del sistema MES.
- b) Haber logrado la estabilidad de más de un 30% de los cuadros y especialistas de las áreas económicas, así como la incorporación de adiestrados y otros especialistas para asegurar la continuidad del trabajo del personal experimentado, con la incorporación de profesores de las facultades de contabilidad, economía, e ingeniería industrial para fortalecer la preparación técnica del personal del área y del resto de los trabajadores de la comunidad universitaria, y a su vez vincular a la docencia personal del área más experimentado y capacitado con la creación y funcionamiento de las unidades docentes en las áreas económicas como elemento de apoyo y formación con beneficio para estudiantes y trabajadores ha aportado a este empeño, así como también las aulas cautivas para la formación de estudiantes del nivel de técnico medio que trabaja en las instituciones para que alcancen el nivel superior.
- c) Se asimiló la instalación del sistema de gestión integral ASSETS, y la migración a cuatro versiones actualizadas y certificadas por los órganos competentes, instalado en todas las entidades adscriptas y en el órgano central como soporte moderno que responde a las regulaciones vigentes en la actividad contable y financiera del país, con un alto grado de parametrización, que ha permitido asimilar los numerosos cambios contables y financieros que se han producido como consecuencia del reordenamiento económico del país, contribuyendo a elevar el dominio de las herramientas informáticas en las áreas económicas, repercutiendo en la adaptabilidad de la organización ante las nuevas exigencias del entorno, favoreciendo la cultura económica de los especialistas y de la comunidad universitaria, y asegurando los cierres contables en fecha y la emisión de los estados financieros de cada entidad y los consolidados de la organización con información, sobre todo para la toma de decisiones más oportunas y eficaces en todos los niveles de dirección.
- d) Haber logrado la sistematización, diseño, aplicación de resoluciones, normas, procedimientos y regulaciones que aseguran un estadio positivo de ambiente de control, ha permitido la implicación de todas las entidades en el uso del soporte legal de los procesos de la gestión de la actividad económica, contable y financiera, especialmente de la planificación económica, el registro contable y la administración financiera y bancaria, entre otras que asimiló los principales cambios y modificaciones de los marcos legales en materia contable y financiera dispuestos por los organismos globales de la economía del país, hasta la contabilidad gubernamental que en los últimos años se ha implementado en Cuba y en donde el MES fue parte desde su inicio de la prueba piloto en toda la organización luego de experimentar cada parte con buenos resultados.

- e) La planificación como sistema de trabajo, perfeccionada con la metodología propia para la confección del plan y presupuesto de la organización, logrando una mayor participación la base en todas las entidades adscriptas hasta el nivel central, incluyendo las direcciones especializadas del organismo central, así como las organizaciones políticas y de masas con las asambleas de representantes en la discusión y análisis con los trabajadores, logrando mayor previsión y objetividad en la elaboración del plan de la economía y el presupuesto del Estado.
- f) El perfeccionamiento del sistema estadístico y de información en general y en particular para la gestión económico-financiera, ha tenido en cuenta los procesos fundamentales de recolección, procesamiento y presentación de la información y la institucionalización de calendarios internos como método de trabajo organizado para la recolección de la información satisfaciendo las necesidades internas de la organización y externas de los organismos que la solicitan.
- g) La creación de sitios web y sitio de gestión de contenidos con información económica, contable, financiera, y estadística de los procesos inherentes a la gestión económico-financiera de cada institución respalda la gestión de la información y el conocimiento en estas áreas y para la comunidad universitaria en general.
- h) La implantación en el 100% de la organización del Sistema de Gestión de la Nueva Universidad (SIGENU) como base informativa del nivel de actividad que garantiza la calidad, uniformidad y fiabilidad de la información estadística que se recolecta y procesa a nivel de organismo, y que sirve como soporte para la toma de decisiones a todos los niveles de la dirección del MES y su red de instituciones, y del propio país.
- i) La publicación mensual estable y perfeccionada continuamente del informe de Análisis Económico como información de la gestión económica, contable y financiera, constituyéndose en la estadística oficial para la toma de decisiones en las entidades y la organización.
- j) El Prontuario Estadístico anual con las principales informaciones de la educación superior cubana es un instrumento de trabajo de inestimable valor y repercusión para estudios, proyecciones y valoraciones de niveles de actividad, carreras, y otras actividades.
- k) El sistema de tesorería informatizado, ha funcionado asumiendo los cambios implantados en el país en cada etapa de desarrollo de los últimos años, asimilando los mismos sin afectaciones y satisfaciendo las necesidades del control y la gestión financiera de los recursos presupuestarios para garantizar los procesos sustantivos de cada universidad y entidad de ciencia, tecnología e innovación, así como para la toma de decisiones veraces y oportunas y el aseguramiento financiero de los niveles de actividad de la organización.
- l) Sistemáticas transformaciones se han producido en las estructuras organizativas que atienden los procesos de la gestión económico-financiera, introduciendo la necesaria separación y contrapartida entre los procesos de registro y control, las finanzas, la planificación y estadísticas, delimitando la gestión económico-financiera de los procesos de servicio y aseguramientos materiales, conformando las unidades organizativas de logística en buena parte de las entidades como consecuencia de la importancia de esta actividad y las estructuras de inversiones y mantenimiento.
- m) Varias transformaciones en la comercialización de los productos y servicios, resultado de la ciencia, la tecnología y la innovación, así como los servicios académicos internacionales que se renuevan a partir de experiencias acumuladas y que se acomodan estructuralmente en empresas y unidades organizativas que las generan, asegurando la adecuada separación entre la comercialización y el registro de los ingresos de la actividad presupuestada. Arreglos jurídicos y organizacionales han ido ocupando espacios, pero hay aún exigencias para esta actividad de acuerdo a las políticas del gobierno cubano que no han concluido su reordenamiento y que

tendrán nuevas transformaciones a las que la economía tendrá que seguir adecuando sus mecanismos y respaldando su desarrollo.

- n) Los resultados de las auditorías externas han experimentado un salto cualitativo y cuantitativo positivo con resultados positivos en más del 95% de las entidades de manera estable y sostenida, en las unidades presupuestadas y empresas del sistema. Los hallazgos detectados van siendo de menor peso y más fácil solución. En 2018 solo una universidad tiene calificación de deficiente en una auditoría, lo cual fue reconocido por la Contraloría General de la República.
- o) Haber incorporado el sistema de dirección con cada uno de sus elementos resultado de la práctica y aportaciones teóricas que constituyen innovaciones en la gestión económico-financiera de la organización, unido a un sistema de gestión del conocimiento para las áreas económicas que potencia la preparación y asimilación de nuevos conocimientos de los cuadros, directivos, especialistas, técnicos y trabajadores de estas.

Importantes transformaciones en la educación superior ocurridas en todo este período, como la extensión de la universidad a los municipios, conocido como el proceso de universalización de la enseñanza, el traspaso de nuevas universidades a la organización, la creación de nuevas universidades y la integración de las universidades adscriptas al MES en todas las provincias con las universidades pedagógicas y de cultura física, han demostrado la validez del modelo de gestión económico-financiera de la organización, integrando los registros contables y los sistemas de trabajo de la planificación económica, el presupuesto, la administración financiera, los procedimientos de aseguramiento y logística, sobre los conceptos, prácticas y modos de actuación propios de cada institución que implementaron el modelo desde su diseño y conceptualización.

### **3. Enfoque sistémico para la superación de los recursos humanos de las áreas económicas**

Desde que fue diagnosticada la situación de la actividad económica a inicios del año 2000 se requería de una universidad más competitiva para cumplir la misión social de contribuir activamente al desarrollo del país, sin embargo, las Instituciones de Educación Superior (IES) adscriptas al MES presentaron como uno de los elementos de mayor peso detectados fue el estado de los recursos humanos en las áreas económicas vinculado a insuficiencias en la capacitación en aspectos propios de su actividad, la capacitación en el dominio de las tecnologías de la información y las comunicaciones, la sistematización de los procesos, disponibilidad de vías donde compartir las experiencias, poca cultura en la gestión del conocimiento asociado a la gestión económico-financiera.

Los recursos humanos constituyen el elemento más importante y dinámico en la gestión integral de las IES, en especial el personal cuya labor tiene que ver directamente con la esfera de la gestión económico-financiera y de las diferentes actividades que permiten la creación y mantenimiento de la infraestructura, ambiente universitario y servicios en función de los procesos sustantivos: formación, ciencia, tecnología e innovación, y extensión universitaria.

Es por ello, que la gestión de los recursos humanos en las áreas económicas de las IES adquiere cada vez mayor significación y relevancia, por lo que en ella debe asumir un carácter estratégico la superación del personal, por lo que esta debe dotar al MGEF de la organización<sup>5</sup>, de los recursos humanos que le permitan cumplir los objetivos emanados de su misión, lo que conduce a crear políticas, estrategias y programas que hagan posible: atraer, seleccionar, integrar, desarrollar, recompensar, conservar su potencial humano con las competencias y compromiso necesario para lograr la gestión universitaria y los procesos sustantivos con la eficiencia y eficacia requerida.

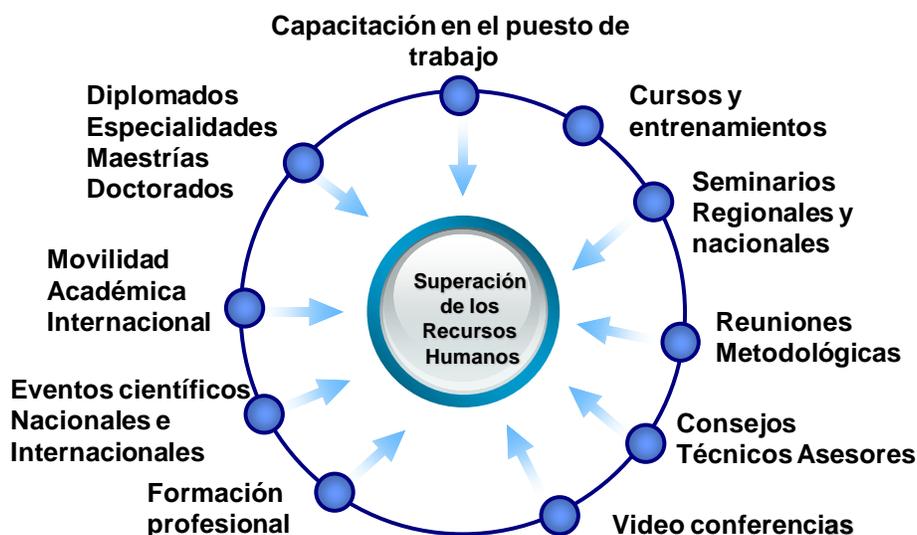
Según el MGEF<sup>6</sup> existen requerimientos básicos para el personal del área económica, de ahí que el subsistema de capital humano debe lograr que la misma pueda:

- contar con trabajadores habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los errores, y realizar diferentes tareas u operaciones (Polivalencia)
- contar con trabajadores motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de forma óptima y sugieran mejoras (Motivación)
- contar con trabajadores que posean disposición al cambio, capaces y dispuestos a adaptarse a nuevas situaciones y cambios constantes en la legislación económica financiera (Flexibilidad)

En todas las organizaciones y en sus procesos la vía principal para la creación de un ambiente en que el conocimiento y la información disponibles estén accesibles y se usen para estimular la innovación, la transparencia, comunicación, intercambio de experiencias, mejores prácticas, lo constituye el enfoque de gestión del conocimiento. Así la *capacitación* constituye el elemento más dinámico y transformador de los sujetos de la gestión económico-financiera, a lo interno y externo de la comunidad universitaria, de ahí que constituya un elemento activo del sistema de dirección en estrecho vínculo con el sistema de recursos humanos del propio MGEF.<sup>7</sup>

Para el logro de este propósito es necesario abordar la problemática de la superación de los recursos humanos de las áreas económicas con un enfoque sistémico que contemple los aspectos que de forma integral y proactiva motive, incentive, cualifique, y certifique los conocimientos necesarios para asumir las funciones que en cada puesto de trabajo se requieran como parte del perfeccionamiento de la gestión económico-financiera. (Figura 3)

**Figura No.3: Enfoque sistémico para la superación de los recursos humanos**



Fuente: Elaborado por los autores

El colofón de este importante proceso requiere además acciones específicas que tributen a su cumplimiento como un factor de éxito de cada organización, tales como:

- a) Diseño de un sistema de gestión de la información para la gestión económico-financiera con facilidades para la toma de decisiones de los directivos de la universidad,
- b) socialización de las mejores experiencias y conocimientos adquiridos en acciones de capacitación,
- c) diseño de estrategias para la formación económica de los cuadros de las IES a sus diferentes niveles,
- d) desarrollar talleres, seminarios, conferencias especializadas en colaboración con las facultades de contabilidad, economía, e ingeniería industrial y áreas administrativas de las IES,
- e) firmar convenios de colaboración con las facultades de ciencias económicas e ingeniería industrial e informática de las universidades,
- f) oficializar aulas cautivas para la formación profesional de los trabajadores de las áreas económicas que tengan potencialidades para estudiar en la educación superior,
- g) lograr competencias laborales que permitan el cumplimiento de las funciones de trabajo con calidad, pertinencia y compromiso personal.

### **Conclusiones**

El MGEF marcó el inicio de la conceptualización y de un proceso sistemático de reordenamiento y evolución permanente en el área económica del MES y su red de instituciones logrando impactos positivos en la formación y capacitación de recursos humanos, con un sistema de gestión del conocimiento de marcados resultados en las áreas económicas, contables y financieras.

La actualización que ha tenido el MGEF en cada una de sus etapas, define la periodización en fases de su desarrollo, deberá continuarse de acuerdo a las exigencias que se vayan produciendo por las transformaciones de la educación superior cubana en el marco de la actualización del modelo económico y social cubano y la implementación de los lineamientos de la política económico y social del partido y la revolución.

El sistema de superación de los recursos humanos como parte del perfeccionamiento de las áreas económicas y el modo de gestión económico-financiera ha constituido instrumento decisivo en la estrategia para el aseguramiento material y financiero de las acciones y objetivos de trabajo de la planificación estratégica de la organización, como parte inseparable del desarrollo de los procesos sustantivos de la educación superior en el empeño de mejoramiento de la calidad de la enseñanza y de las transformaciones que se suceden, facilitando la definición y alcance de metas y objetivos para cada período.

### **Referencias bibliográficas:**

1. MES, (Ed.). Modelo de Gestión Económico Financiera del Ministerio de Educación Superior. La Habana: Félix Varela; 2011.
2. MES, (Ed.). Modelo de Gestión Económico Financiera del Ministerio de Educación Superior. La Habana: Félix Varela; 2017.

3. Partido Comunista de Cuba. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido comunista de Cuba. La Habana; 2011.
4. Partido Comunista de Cuba. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. En: Documentos del 7mo. Congreso del Partido, aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017. La Habana: Tabloide, 2017.
5. Alpízar, M.I. Modelo de Gestión Económico-Financiera. Sistema Organizacional. La Habana: Félix Varela; 2011.
6. Lauchy, A.; León, G. Modelo de Gestión Económico-Financiera. Sistema de Gestión del Conocimiento. La Habana: Félix Varela; 2017.
7. Alpízar, M.I. Modelo de Gestión Económico-Financiera. Sistema de Dirección. La Habana: Félix Varela; 2011.
8. Alhama, R. Gestión de Recursos Humanos. Desarrollo actual y futuro en Cuba. 2003 [Internet]. [Consultado el 10 de septiembre, 2018]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>.
9. Cuesta, A. Reflexiones sobre los términos y objeto de la Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento en Cuba. Ponencia presentada en el Encuentro de Intercambio Científico Convocado por GECYT. La Habana; 2010.
10. Lauchy, A.; Acosta, E. M. Gestión del conocimiento en las áreas económicas de las instituciones de educación superior en Cuba. Memorias del XI Congreso internacional de gestión empresarial y administración pública GESEMAP 2018.
11. Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente. Bases para la Introducción de la Gestión del Conocimiento en Cuba; 2002.
12. Velázquez, R; Torralbas, A. y Ricardo, L. Modelo de Gestión Económico-Financiera. Sistema de Capital Humano. La Habana: Félix Varela; 2017.