

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN ÁREAS ECONÓMICAS DE UNIVERSIDADES

Lizmary Ricardo Herrera¹,
Máster en ciencias, Metodóloga, Profesora Asistente, Universidad de Holguín. Cuba, liz@uho.edu.cu;
Reynaldo Velázquez Zaldívar²,
Doctor en Ciencias Técnicas, Rector, Profesor Titular, Universidad de Holguín. Cuba, rector@uho.edu.cu;
Ana de Lourdes Torralbas Blázquez³,
Máster en ciencias, Directora general, Profesora Auxiliar, Universidad de Holguín. Cuba, anarb@uho.edu.cu

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Lizmary Ricardo Herrera, Reynaldo Velázquez Zaldívar y Ana de Lourdes Torralbas Blázquez (2019): "Cuadro de mando integral para la gestión del capital humano en áreas económicas de universidades", Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional RILCO, n. 3 (agosto 2019). En línea:
<https://www.eumed.net/rev/rilco/03/gestion-capital-humano.html>
<http://hdl.handle.net/20.500.11763/rilco03gestion-capital-humano>

RESUMEN

El aseguramiento de los procesos sustantivos universitarios requiere del desarrollo adecuado de la gestión económico financiera. Para ello la conducción del capital humano que labora en las áreas económicas de las instituciones de educación superior reviste gran importancia al tener un papel decisivo en el uso de los recursos materiales y financieros que garantizan la satisfacción de las necesidades de la comunidad universitaria.

La investigación que se presenta muestra una propuesta para el perfeccionamiento de la gestión del capital humano en las áreas económicas de universidades, a través de un procedimiento que abarca el diagnóstico con filosofía de cuadro de mando integral para esta actividad. Se muestra la experiencia obtenida con la aplicación del procedimiento en universidades seleccionadas.

Palabras Clave: capital humano, áreas económicas, aseguramiento material y financiero

ABSTRACT

The assurance of university substantive processes requires the proper development of economic and financial management. For this, the human capital management that works in the economic areas of the institutions of higher education is very important because it has a decisive role in the use of material and financial resources that guarantee the satisfaction of the needs of the university community.

The research that is presented shows a proposal for the improvement of the management of human capital in the economic areas of universities, through a procedure that encompasses diagnosis with

a balanced scorecard philosophy for this activity. The experience obtained with the application of the procedure in selected universities is shown.

Keywords: *human capital, economic areas, material and financial assurance.*

INTRODUCCIÓN

La educación superior ha sido el eje conductor de la consolidación de la sociedad y las actuales dinámicas y tendencias del desarrollo exigen a las organizaciones e instituciones del mundo eficacia y competitividad. Esto plantea a la educación el reto de elevar la calidad y pertinencia de sus procesos como principal vía para alcanzarlo. Se conoce que existen limitaciones de recursos humanos, materiales y financieros; por lo tanto, se establece como estrategia para hacer frente a las exigencias y demandas de la sociedad, el uso óptimo y ahorro de estos recursos.

Tras estos cambios socioeconómicos, las universidades concuerdan en reconocer la significación que posee la dimensión humana y la gestión del capital humano por la importancia e influencia que posee en el cumplimiento de sus metas. Las tendencias actuales en la gestión del capital humano en las organizaciones abogan porque se cuente con un personal calificado y se deben conocer sus características personales (carácter, intereses, motivaciones, etcétera) para adaptarse a la cultura y modo de hacer de la organización [1, 2, 3, 4]. Se deben conocer sus potencialidades, para desarrollarlas y poder disponer de ellas, cuando sea necesario, como un activo de la organización. Esta disponibilidad no debe ser únicamente en términos unidireccionales, sino también en términos de crecimiento para el individuo, porque ello conllevará el propio desarrollo de la universidad. El capital humano en las áreas económicas en las universidades no está ajeno a esta realidad. Su labor se relaciona directamente con la esfera del aseguramiento material y financiero de las actividades que permiten la creación y mantenimiento de la infraestructura, ambiente y servicios para los procesos sustantivos. La atención al personal de los procesos principales o sustantivos (docentes, asesores, metodólogos, investigadores) aparece más exhaustivamente tratado en la literatura científica y en la normatividad vigente en el país. Sin embargo, se carece de estudios relacionados con el personal que labora en estas áreas. La gestión de este personal es vital para el uso adecuado de los recursos materiales y financieros que aseguran las metas de los procesos sustantivos. Se debe considerar que en varias ocasiones los fallos de las actividades de apoyo lastran los esfuerzos realizados en la organización de actividades académicas y científicas. Muchos de estos fallos están asociados a la falta de competencia, compromiso y congruencia del capital humano que desarrolla las labores de apoyo a los procesos sustantivos universitarios. Por lo anterior, se necesita priorizar la gestión de este personal de la manera más adecuada posible para lograr la motivación, competencia y pertinencia de estos con la institución donde laboran.

Las universidades presentan singularidades que demandan un sistema de gestión del talento humano diferente y específico para ellas, tales como: los recursos (humanos, financieros y tecnológicos) son comunes para la ejecución de todos los procesos. El humano es vital, los docentes y la comunidad universitaria, en general, ejercen influencias educativas para obtener los resultados deseados en el proceso de transformación. Su logro debe trabajarse también en los sentimientos, valores y actitudes con mayor énfasis que en otro tipo de organización por la importancia e influencia que poseen en el cumplimiento de las metas[7]. El MES diseñó en el año 2001 el Modelo de Gestión Económico- Financiera (MGEF), ante la necesidad del perfeccionamiento continuo de la actividad económica. Documento decisivo en la estrategia para el aseguramiento de los objetivos de trabajo de la planeación estratégica de la organización, en la esfera económica fundamentalmente y como parte inseparable de los procesos sustantivos. El desarrollo de dicho modelo transitó por varias etapas de actualización, hasta reconocerse en el 2017 como tecnología de gestión organizacional en el campo económico financiero. A partir de su integración con la gestión de los procesos sustantivos universitarios para adecuarlo a las exigencias actuales y perspectivas del desarrollo de la educación superior y los lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución cubana.

La gestión económico financiera (GEF) en las universidades subordinadas al MES precisan de: objetivos de trabajo y planificación de actividades, planes, presupuestos financieros, normas y procedimientos, adecuados nivel de información, automatización e interoperabilidad. Reclama recursos humanos, directivos y funcionarios organizados y preparados para la tarea, con liderazgo reconocido y que utilicen un sistema de trabajo propio, en permanente desarrollo y actualización, sobre programas de mejora continua y sostenible [8]. Particularmente, se requiere que la dirección de la GEF esté adecuada a las condiciones actuales y perspectivas de desarrollo que exigen los procesos universitarios. A través de la integración con los procesos sustantivos, que involucre a: trabajadores, profesores y estudiantes en la: demanda, uso y control de los recursos materiales y financieros, con espacios de intercambio. A partir de una apropiada retroalimentación y verificación de resultados, en el empleo de los recursos. [9]. El capital humano en las áreas económicas juega un papel dinamizador en el MGEF. Pues el diagnóstico que se realice, el diseño de las políticas, la implementación de soluciones y los resultados que se obtienen, van a depender, en buena medida, de la preparación, superación, y capacitación del personal sujeto y objeto de la GEF, actividad que ha contado con relevante atención en sus diferentes modalidades [10].

Los modelos y enfoques aplicados se sustentan en concepciones avanzadas. En la práctica se ha entronizado el carácter reactivo en la gestión de este personal. Donde influye la insuficiente preparación de los directivos, de estas áreas, para llevar adelante una gestión del capital humano con la proactividad necesaria para corresponder con las transformaciones que se llevan a cabo en la educación superior cubana [3].

Resulta conveniente revisar las estrategias aplicadas en las áreas económicas respecto al personal y de esta manera promover el necesario perfeccionamiento continuo del principal activo con que se cuenta para el aseguramiento material y financiero de los procesos sustantivos. La gestión del capital humano en estas áreas adquiere cada vez mayor significación y relevancia, debiendo asumir un carácter estratégico dado por los siguientes elementos [11, 12, 13, 14]: La convicción de que los recursos humanos de estas áreas son el factor estratégico por excelencia para la garantía de una adecuada contabilidad y razonable control interno. La orientación de los planes hacia el largo plazo (se inicia un nuevo período de proyección estratégica) incluyendo la planificación económica proceso en el que juegan un papel trascendental estos trabajadores. La relación entre la gestión de recursos humanos y los procesos estratégicos de la universidad. Se considera la gestión de este personal clave para el uso adecuado de los recursos materiales y financieros que aseguran las metas de los procesos sustantivos.

El sistema de capital humano debe dotar al sistema de gestión económico financiera de la organización, de los recursos humanos que le permitan cumplir los objetivos emanados de su misión. Esto conduce a crear políticas, estrategias y programas que hagan posible: atraer, seleccionar, integrar, desarrollar, recompensar y conservar su potencial humano [15]. Potenciando las competencias y compromiso necesario para lograr el aseguramiento material y financiero de los procesos sustantivos con la eficiencia y eficacia requerida [15].

Existen requerimientos básicos para el personal del área económica, de ahí que el sistema de capital humano debe lograr que la misma pueda: contar con trabajadores habilitados, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los errores, y realizar diferentes tareas u operaciones (polivalencia). Disponer de 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 la literatura, es reconocido que este sistema en una universidad debe encaminarse a garantizar las necesidades de los procesos que se desarrollan en la organización mediante el diseño de sistemas de trabajos eficientes y eficaces [20-23]. Junto al desarrollo del capital humano con las competencias individuales para el logro de las competencias organizacionales [20-23].

Aunque resulta innegable el avance obtenido en esta esfera, aún se aprecian en estas entidades una serie de factores o síntomas que evidencian insuficiencias en la gestión del capital humano en las áreas económicas, tales como: déficit de personal y apreciable inestabilidad del mismo, así como, en general, problemas en la preparación o calificación que no les permiten cumplir las exigencias de cada cargo con la calidad requerida. Se manifiestan problemas de motivación y escasas expectativas de trabajo. Incidiendo las dificultades con las condiciones de trabajo, y las insuficiencias y deficiencias en la evaluación del desempeño, el reconocimiento y la estimulación

[24]. Insuficiencias en la capacitación en aspectos propios de la actividad económica financiera y en el dominio de las TIC. La sistematización de los procesos, disponibilidad de vías donde compartir las experiencias, poca cultura en las IES del MES en la gestión del conocimiento asociado a la GEF. Gran parte del conocimiento acerca de la actividad económica se encontraba en su estado tácito o explícito en una gran cantidad de documentos insuficientemente gestionados [25]. Dificultades para el reclutamiento y selección del personal, lo que limita el completamiento de la plantilla. Insuficientes acciones para la preparación inicial e integración del personal de nuevo ingreso, lo que limita su compromiso y retención. Limitaciones en el cumplimiento de las expectativas individuales, fundamentalmente referidas a salario, autorrealización, reconocimiento social, estímulos y recompensas de los trabajadores. No se aplican sistemáticamente encuestas u otras herramientas para conocer el grado de satisfacción del trabajador respecto a las condiciones de trabajo. Aún se considera insuficiente la correspondencia entre las evaluaciones del desempeño de los trabajadores con los resultados del trabajo del área económica (auditorías, verificaciones, disciplina informativa, calidad del trabajo). No se cuenta en general, con el diseño actualizado de los cargos con el enfoque de competencias. No existe un plan de formación y desarrollo en función de las exigencias de cada cargo en los procesos de gestión económico financiera y son insuficientes las actividades de superación interna (maestrías, diplomados, cursos de posgrado y auto preparación en las legislaciones vigentes). No existe definido un sistema de indicadores para el autocontrol de la gestión del capital humano

Como se puede apreciar muchas de estas deficiencias están asociadas a fallas en los mecanismos de conducción del capital humano lo cual puede provocar afectaciones en los procesos sustantivos universitarios. Por lo que, se requiere perfeccionar la gestión de este personal, en especial, el relacionado con: registro y control, del análisis, la contabilidad de gestión, las finanzas, la estadística, la planificación, o que sus funciones tengan una incidencia decisiva en el desenvolvimiento y resultados de estas.

METODOLOGÍA

Después de realizar el análisis de las concepciones y criterios sobre la gestión del capital humano [3, 26-28], las NC 3000/2007, las exigencias del modelo de GEF del MES y las insuficiencias detectadas en el marco de la presente investigación. Se diseñó el procedimiento que se muestra a continuación, el cual consta de cuatro etapas y diecisiete pasos que incluye la propuesta de un conjunto de herramientas científicamente argumentadas: indicadores, listas de chequeo e instrumentos socio psicológicos. Además, emplea la filosofía de cuadro de mando integral, e incorpora el ciclo Deming con las fases Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA).

Etapas I. Preparación inicial

Objetivo: crear las condiciones organizativas necesarias para llevar a cabo el perfeccionamiento de la gestión del capital humano. Para ello se debe incorporar en este proceso, la participación y colaboración responsable de la comunidad universitaria. Se debe comenzar por los directivos de la dirección general que atiende la esfera económica, apoyándose en las capacidades de cada uno de sus integrantes. Hacer explícito su papel dentro del sistema, establecer sus compromisos y la capacitación que se requiere para su contribución en la ejecución de las restantes etapas del procedimiento y concepción del cronograma de ejecución, así como seleccionar los expertos que integrarán el grupo de trabajo.

Paso 1. Caracterización de las áreas económicas de universidades

Paso 2. Caracterización de la filosofía o estilo de dirección

Paso 3. Comprometimiento

Paso 4. Selección y aprobación del grupo de trabajo para la implementación

Paso 5. Desarrollo de la capacitación al grupo de trabajo

Paso 6. Elaborar el cronograma para la ejecución del perfeccionamiento

Paso 7. Aprobar el cronograma de ejecución del perfeccionamiento

Etapas II. Diagnóstico de la gestión del capital humano en áreas económicas de universidades

Objetivo: Evaluar la gestión del capital humano en todas las dependencias de las áreas económicas, a partir del análisis de sus resultados y la aplicación práctica de los procesos que la componen. En la Figura 1 se muestra el esquema general de diagnóstico propuesto.

Etapa III. Diseño y ejecución de las estrategias de mejora

Objetivo: Diseñar e implantar la estrategia para el perfeccionamiento del sistema de gestión del capital humano de las áreas económicas. A partir de los resultados del diagnóstico con las deficiencias encontradas, estrategias y acciones que permitan el perfeccionamiento de la gestión del capital humano en áreas económicas de universidades.

Paso 11. Identificación y selección de la estrategia global

Paso 12. Formulación de políticas de la gestión del capital humano

Paso 13. Identificación de objetivos estratégicos

Paso 14. Elaboración de los planes de acción

Paso 15. Ejecución de los planes de acción

Etapa IV. Control y seguimiento de las acciones

Objetivo: Efectuar el control, el seguimiento y la evaluación sistemática y objetiva de los niveles de ejecución.

Paso 16. Control de las acciones

Paso 17. Seguimiento de las acciones

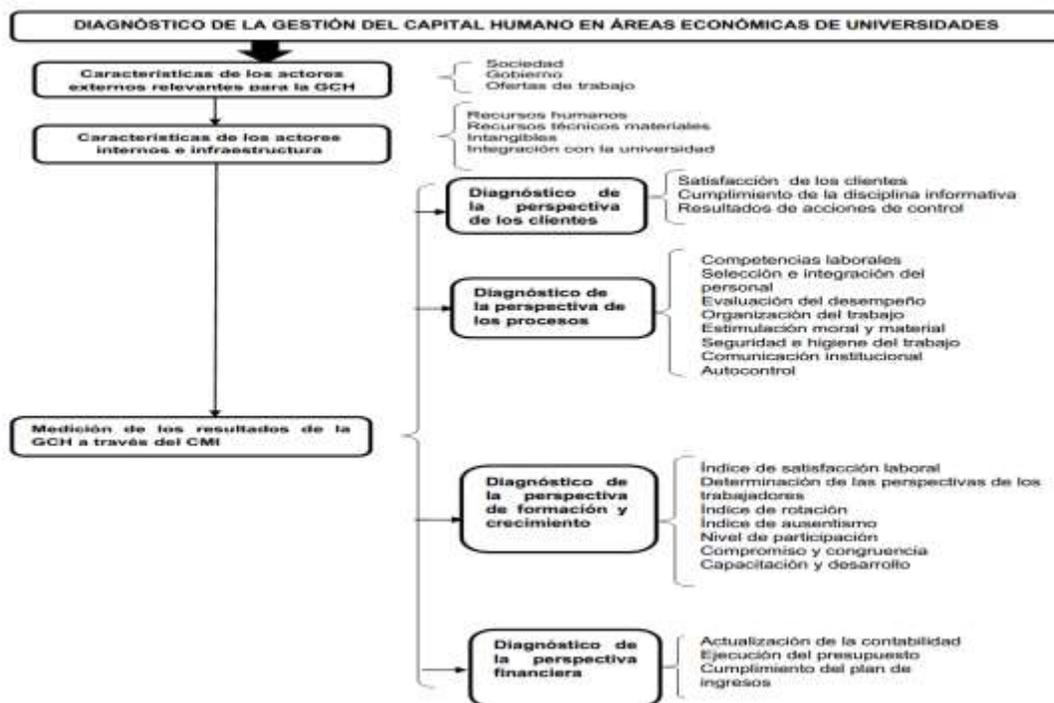


Fig. 1. Esquema general de diagnóstico de la gestión del capital humano en áreas económicas de universidades

DESARROLLO

El procedimiento descrito fue aplicado en cinco universidades. A continuación, se analizan las cuatro perspectivas en las que se divide el sistema de indicadores empleado para evaluar cómo se ha desarrollado el proceso de gestión de capital humano como elemento que contribuye a la gestión económico financiero que se aplica en las universidades estudiadas. Los resultados presentados son específicos de la dirección de economía, pues esta constituye la piedra angular donde se erige la gestión económica financiera. Las universidades estudiadas son integrantes del Consejo Provincial de Educación Superior, estructura que permitió la socialización y el control del procedimiento a aplicar. Como características generales de estas se pueden resumir el no cubrimiento del total de la plantilla, predominio del sexo femenino y del personal con calificación media superior

La **perspectiva de clientes** mostró resultados desfavorables en algunos de los indicadores. En cuanto a la satisfacción de los clientes (estudiantes, profesores y trabajadores no docentes) se

aprecian dificultades en cuanto a la calidad en el servicio prestado, la rapidez del servicio y la respuesta a las quejas e inconformidades recibidas, no está definido quien debe realizar cada tarea, no se encuentran en el puesto de trabajo en horario laboral, entre otras dificultades que impiden prestar un servicio con calidad. Lo anterior, evidencia carencia de una percepción generalizada de que esta área es de servicios y la satisfacción de los clientes constituye una misión trascendental. Solo una universidad en el año 2016 tiene calificación de deficiente en la última auditoría, lo cual a su vez está condicionado por fallas en los procesos de gestión del capital humano. Sin embargo, predomina en las universidades seleccionadas reservas en la disciplina informativa, lo que se aprecia en el incumpliendo con la entrega de los estados financieros como evidencia del cierre contable en la fecha prevista. Esto está provocado por fallos en los procesos de estimulación y capacitación y desarrollo del personal que labora en la esfera económica.

Perspectiva de los procesos

Mediante la aplicación de una lista de chequeo se detectaron no conformidades en los procesos de gestión de capital humano. Se aprecian afectaciones comunes en los procesos de competencias, evaluación del desempeño, estimulación moral y material y autocontrol. Debe destacarse como insuficiencia significativa la no existencia en estas universidades de procedimientos documentados para la gestión de capital humano en las áreas económicas.

Perspectiva de formación y crecimiento

La satisfacción de laboral, debido a la insuficiente aplicación de los sistemas de estimulación moral y material se ve afectada. Entre las principales insuficiencias detectadas se encuentran que los trabajadores no están conformes con los ingresos que reciben, la correspondencia entre la estimulación moral y material, las condiciones de trabajo no adecuadas, deficiencias en los servicios médicos, carencia de opciones recreativas, culturales y deportivas organizadas por la institución, tratamiento inadecuado a las reclamaciones y quejas y los servicios de transporte son deficientes. Otras afectaciones están relacionadas con la estimulación moral, no se recibe información acerca de los resultados del trabajo realizado, no tienen participación en la toma de decisiones y soluciones de problemas en su área de trabajo. Se aprecian afectaciones en el nivel de ausentismo relacionado con el bajo compromiso y con las características del personal del área con predominio femenino por lo que se presentan ausencias por enfermedades de hijos y propias del género. La fluctuación no es alta por lo que el sistema de gestión de capital humano en estas áreas no provoca pérdidas económicas asociadas a la rotación del personal. De forma general se aprecian insuficiencias en la gestión del capital humano en las universidades estudiadas. La congruencia es baja en todos los casos, provocado por la influencia de las insatisfacciones presentes en el personal por los sistemas de estimulación, donde solo tienen pagos adicionales por contabilidad aprobada. Se plantea que el tipo de trabajo provoca estrés constante al tener frecuentemente inspecciones, auditorías y supervisiones tanto externas como internas. El nivel de participación es aceptable aunque menor en aquellas universidades donde el compromiso es menor; esto se relaciona con la situación de los directivos y el cambio de estilo para planificar, organizar y controlar el trabajo. Se considera con grandes reservas de mejora la capacitación y desarrollo que en los casos estudiados poseen más de un 40% de no conformidad.

En la **perspectiva financiera**, los indicadores muestran resultados favorables

A continuación se presentan algunas de las principales estrategias aplicadas para el perfeccionamiento de la gestión del capital humano en estas áreas:

1. Creación de un sitio *Web* del área económica
2. Diseño de un sistema de gestión de información para la gestión económico financiera con facilidades para la toma de decisiones de los directivos de la universidad
3. Uso del correo electrónico nacional e internacional
4. Socialización de las mejores experiencias y conocimientos adquiridos en acciones de capacitación
5. Definición del sistema de indicadores para el autocontrol de la gestión de recursos humanos en el área
6. Empleo del cuadro de mando integral para el análisis de su evolución
7. Definición de competencias del área, de los procesos y de los cargos considerando las esferas cognitiva, afectiva y física
8. Diseño del 100 % de los cargos con el enfoque de competencias laborales

9. Mejora de las condiciones de trabajo: mobiliario, equipos informáticos, climatización parcial, materiales de trabajo
10. Definición de los indicadores de selección para cada uno de los cargos a partir de los perfiles de competencias: énfasis en los requisitos de formación, personales e idoneidad demostrada
11. Diseño de programa de acogida para nuevos trabajadores
12. Diseño de estrategia de captación de adiestrados de nivel medio y nivel superior en las especialidades afines a la actividad del área
13. Perfeccionamiento del sistema de evaluación del desempeño (indicadores por cargo).
 - Se debe evaluar el cumplimiento de los objetivos individuales con énfasis en los resultados de auditorías e inspecciones, la calidad y oportunidad de la información brindada y las opiniones de los clientes de los procesos atendidos, momento de discusión y negociación individual y proyección de plan de mejora de los resultados
14. Rotación del personal por los diferentes procesos
15. Determinación de la plantilla según balance de carga y capacidad
16. Estudio de los procesos del área para el diseño de la estructura por grupos de trabajo
17. Perfeccionamiento de la planificación del trabajo: planes anuales y mensuales por grupo de trabajo
18. Diseño de sistema de incentivos y premiaciones específico para el área económica y proponer a los ministerios
19. Definición de premios del Rector para el área contable y financiera
20. Desarrollo de actividades recreativas y de reconocimiento moral y por actitudes destacadas, resultados de auditorías e inspecciones
21. Diseño de estrategias para la formación económica de los cuadros de la Universidad: seminarios específicos sobre el MGEF, planificación económica, control interno, prevención, análisis económico financiero, entre otras acciones
22. Definición de una reserva real para los directivos y especialistas principales de los grupos de trabajo de la dirección de economía, así como su estrategia de preparación en maestrías, diplomados y cursos de posgrado y superación profesional
23. Desarrollar talleres, seminarios, conferencias especializadas en colaboración con las facultades económicas y administrativas de la universidad y la ANEC
24. Convenio de colaboración con las facultades de ciencias económicas y administrativas, Ingeniería Industrial e Informática de la universidad
25. Solicitud por la universidad, importar la especialidad de posgrado en GEF en IES de la Universidad de La Habana, en el territorio

CONCLUSIONES

1. Con la profundización en la teoría se pudo comprobar la importancia de la gestión del capital humano en las áreas económicas de las universidades, pues esta permite el desarrollo adecuado de la gestión económico financiera. Al tener un papel decisivo en el uso de los recursos materiales y financieros que garantizan la satisfacción de las necesidades de la comunidad universitaria, en un ambiente de necesaria eficiencia y eficacia en el uso de los recursos
2. Se diseñó un procedimiento para perfeccionar la gestión del capital humano de las áreas económicas de universidades, a partir del análisis de las limitaciones de los enfoques metodológicos analizados y el modelo de gestión económico financiero del MES. Se analizó el papel del personal de estas áreas en la gestión económica financiera y su contribución a los procesos sustantivos universitarios
3. El procedimiento diseñado consta de cuatro etapas y diecisiete pasos e incorpora el ciclo Deming con las fases: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA)
4. El diagnóstico con indicadores con filosofía de cuadro de mando integral constituye una herramienta importante. Esto permite identificar los principales problemas y causas que afectan la conducción de las personas de la gestión económico financiera y que tienen impacto en el aseguramiento de los procesos sustantivos universitarios
5. La aplicación del procedimiento en cinco instituciones de educación superior de diferentes

organismos formadores identificó los siguientes problemas como los principales: afectaciones comunes en los procesos de competencias, evaluación del desempeño, estimulación moral y material y autocontrol. Se considera con grandes reservas de mejora la capacitación y desarrollo. Igualmente las perspectivas de formación y crecimiento y la de clientes presentan indicadores con valores insatisfactorios. Todo lo anterior permitió implantar estrategias de mejora de los diferentes procesos del sistema de gestión del capital humano de las áreas económicas de las instituciones estudiadas.

6. La opinión de los expertos y los resultados del caso de estudio evidenció la utilidad del procedimiento para el perfeccionamiento de la gestión del capital humano en las áreas económicas de instituciones de educación superior para el aseguramiento del resto de los procesos universitarios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Chiavenato, I., Administración de Recursos Humanos. Colombia: Mc Graw-Hill, 5 ed. 2002.
2. Cuesta Santos, A., Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, 4ta.ed. La Habana, Editorial Academia Félix Varela, Cuba. 2010. ISBN 978-959-07-1340-8 OC
3. Velázquez Zaldívar, R., Sistema de Recursos Humanos. Perfeccionamiento de la Actividad Económica. Actualización del Modelo de Gestión Económico Financiero del Ministerio de Educación Superior. Editorial Félix Varela. La Habana. Cuba. p 82-104. ISBN 978-959-07-1416-0. 2011.
4. Funzi Chimpolo, J.M., Tecnología para la gestión del talento humano en instituciones de educación superior angolanas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín. 2014.
5. Lineamientos de la Política Económica y social del Partido y la Revolución. VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. 2017.
6. Ministerio de Educación Superior. Objetivos de trabajo del Ministerio de Educación Superior para el año 2018 . La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela. 2018.
7. Ortiz Pérez, A., Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín. 2014.
8. MES, C.d.a.d., Perfeccionamiento de la actividad económica. Modelo de Gestión Económico Financiero del MES. Actualización 2017. Editorial universitaria Félix Varela. La Habana. Cuba. ISBN 978-959-07-2223-3. 2017.
9. Alpízar Santana, M., La contabilidad en la actividad económica-financiera en la red de instituciones adscriptas al Ministerio de Educación Superior de Cuba. Revista cubana de ciencias económicas-EKOTEMAS- <http://www.anec.cu/ekotemas> Vol. 3 • No. 1 • enero - abril • 2016 RNPS: 2429 • ISSN 2414-4681, (2017)
10. Alpízar Santana, M., Perfeccionamiento de la gestión económico financiera de las universidades adscriptas al Ministerio de Educación Superior en Cuba. Folletos Gerenciales, RNPS: 2087, Volumen XXI, No (4) Octubre-Diciembre, 2017, Páginas: 197-207 ISSN: 1817-1788. 2017.
11. Alhama Belamaric, R., F. Alonso Arrastía, and R. Cuevas Cañizares, Perfeccionamiento Empresarial. Realidades y retos. Editorial Ciencias Sociales. La Habana 2001. ISBN 978-959-06-0414-0
12. Calderón, G., Desarrollo de recursos humanos y competitividad. Revista INNOVAR, 13 (23), 5-17., 2003. ISSN electrónico 2248-6968. ISSN impreso 0121-5051
13. Morales Cartaya, A., Contribución a un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos. Tesis en opción al grado de doctor en ciencias técnicas. ISPJAE, La Habana. Cuba 2006.
14. Martínez Vivar, R., Tecnología para la planeación de recursos humano a nivel territorial. Aplicación en el municipio Mayarí. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín. 2013.
15. Velázquez Zaldívar, R., Torralba Blázquez, A. d. L. y Ricardo Herrera, L, Perfeccionamiento de la actividad económica. Modelo de Gestión Económico Financiero

- del MES. Actualización 2017. Sistema de capital humano. Editorial universitaria Félix Varela. La Habana. Cuba. ISBN 978-959-07-2223-3. 2017.
16. Norma Cubana: 3000, Sistema integrado de capital humano. Vocabulario. 2007.
 17. Norma Cubana: 3001, Sistema integrado de capital humano. Requisitos. 2007.
 18. Norma Cubana: 3002, Sistema integrado de capital humano. Implantación. 2007.
 19. Martínez Vivar; Marrero Fornaris; Pérez Campdesuñer, Variables vinculadas con la planeación de recursos humanos a nivel territorial. Ingeniería Industrial [en línea], 2013, Vol 34, No.2, pp. 120-129 [consulta: 2012-04-17] ISSN 1815-5936. Disponible en: <<http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/213>>. 2013.
 20. Hernández Nariño, A., Nogueira Rivera, D., Medina León, A., & Marqués León, M. , Insertion of business process management in health care organizations: methodological and practical conception. Revista de Administração, 48(4), 739-756. 2013ISSN 0080-2107
 21. Liu, C.F., Li, Q., & Zhao, X. H. , Challenges and opportunities in collaborative business process management: Overview of recent advances and introduction to the special issue. Information Systems Frontiers, 11(3), 201-209. 2009.ISSN 10796-008-9089-0
 22. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., & Viteri Moya, J. , Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planeación Estratégica y la Mejora Continua. Revista eídos, (2), 1-14. ISSN 1390-5007. Ecuador. 2010.
 23. Medina León, A., Piloto Fleitas, N., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., Ricardo Alonso, A., & Viteri Moya, J. , Estudio de la construcción de índices integrales. Revista científica Enfoque. Vo. (2), 1-39. ISSN: 1390-6542. Ecuador. 2011.
 24. Alpízar Santana, M., La actividad económica en la red de instituciones del Ministerio de Educación Superior, como respaldo a la obra de la educación superior cubana. Revista cubana de educación superior. Volumen 1 del 2018. p 94-107. 2018.ISSN 2518 -2730
 25. Lauchy Sañudo, A.L.R., G, Perfeccionamiento de la actividad económica. Modelo de Gestión Económico Financiero del MES. Actualización 2017. Sistema de gestión del conocimiento. Editorial universitaria Félix Varela. La Habana. Cuba. ISBN 978-959-07-2223-3. 2017.
 26. De Miguel Guzmán, M., Tecnología para la planeación integral de los recursos humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín. Tesis para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín. "Oscar Lucero Moya", 2006. 2006.
 27. Dora Bonardo, Los recursos humanos en el ámbito municipal y el desarrollo local. Revista Pilquen. Sección Ciencias Sociales (en línea), 2009, año XI, número 1). ISSN: 1851-3727. Disponible en: <http://Búsquedas/scielo-ciencias sociales aplicadas.html>. 2009.
 28. Fleitas Triana, S., Modelando el proceso de gestión de recursos humanos. Ponencia presentada en el Taller Provincial "Hacia un modelo cubano de gestión integrada del capital humano". La Habana. Cuba. 2009. 2009.