

## **Estrategia organizacional en los procesos de cobro de multas en tiempos de la COVID - 19**

### **Organizational strategy in fine collection processes in COVID times - 19**

Dayami Betancourt Matos<sup>1</sup> ([dayami.betancourt@uo.edu.cu](mailto:dayami.betancourt@uo.edu.cu)) (<https://orcid.org/0000-0001-9974-3207>)

Yoislandy Almenares García<sup>2</sup> ([yoislandyAl@gmail.com](mailto:yoislandyAl@gmail.com)) (<https://orcid.org/0000-0003-1960-611X>)

### **Resumen**

El concepto de estrategia en el contexto de las organizaciones empresariales es uno de los temas que genera gran interés en la actualidad. Este artículo tiene como objetivo Presentar los resultados de la aplicación de una estrategia organizacional del trabajo para el cobro de multas durante el enfrentamiento de la COVID- 19 en el primer semestre del año 2021, Palma Soriano, Santiago de Cuba, Cuba. La estrategia fue elaborada en el primer trimestre del año 2021, a través de una investigación-acción, respaldada por el método sistémico- estructural y la modelación con herramientas informática, consultas con especialistas del Centro Universitario Municipal, los cuales permitieron la capacitación del personal con los medios tecnológicos, resoluciones y leyes existentes en los procesos de la Administración Tributaria y el perfeccionamiento de la organización del trabajo en la gestión de cobro de Multas, estructurar sistémicamente el aporte que se presenta. Se muestran las etapas de la estrategia y se propone un módulo con un alcance local para el logro de la integración de la información del alto número de notificaciones de cobros de multas existentes a nivel nacional en tiempos de COVID- 19. Se corroboró la pertinencia de la propuesta al obtener un mejor control y organización del trabajo, así como la conciliación de las multas pendientes, las impuestas-cobradas y el control diario, ante cualquier enfrentamiento de periodos de riesgos. La implementación de esta estrategia constituye una innovación ante cualquier enfrentamiento de periodos de riesgos.

**Palabras claves:** estrategia organizacional del trabajo, cobro de multas, innovación, control, COVID-19.

---

<sup>1</sup> Máster en Nuevas Tecnologías para la Educación. Ingeniera de Minas. Profesora Auxiliar del Departamento del Departamento de Ciencias Naturales y Exactas. Centro Universitario Municipal Palma Soriano. Universidad de Oriente, Cuba.

<sup>2</sup> Ingeniero en Procesos Agroindustriales. Estudiante de la carrera de Agroindustrial. Centro Universitario Municipal Palma Soriano. Técnico A en procesos informáticos. Oficina de Cobro y Multa Palma Soriano. Universidad de Oriente. Cuba.

## **Abstract**

The concept of strategy in the context of business organizations is one of the topics that generates great interest at present. The objective of this article is to present the results of the application of an organizational work strategy for the collection of fines during the COVID-19 confrontation in the first semester of the year 2021, Palma Soriano, Santiago de Cuba, Cuba. The strategy was elaborated in the first quarter of the year 2021, through an action-research, supported by the systemic-structural method and the modeling with computer tools, consultations with specialists of the Municipal University Center, which allowed the training of the personnel with the technological means, resolutions and existing laws in the processes of the Tax Administration and the improvement of the work organization in the management of fines collection, systematically structuring the contribution that is presented. The stages of the strategy are shown and a module with a local scope is proposed to achieve the integration of the information of the high number of existing fine collection notifications at a national level in times of COVID-19. The relevance of the proposal was corroborated by obtaining a better control and organization of the work, as well as the reconciliation of pending fines, fines imposed-collected and daily control, in the face of any confrontation of risk periods. The implementation of this strategy constitutes an innovation in the face of any risk period.

**Key words:** organizational work strategy, fine collection, innovation, control, COVID-19.

## **El proceso de desarrollo organizacional en las entidades laborales**

La Organización del Trabajo en las entidades laborales integra a los Recursos Humanos con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante el conjunto de método y procedimientos que se aplican para trabajar con niveles adecuados de seguridad y salud, asegurar la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos.

Muchas son las razones por las cuales no se recauda lo deseado, destacando la falta de conciencia de participación en el gasto público de la sociedad en general, generando una falta de responsabilidad de cooperación al gasto público por los entes generadores de riqueza a todo nivel, la falta de transparencia al rendir cuentas, inciden en dicha falta de conciencia tributaria. Es responsabilidad del gobierno el luchar contra esas conductas de manera que la percepción de transparencia en la ciudadanía aumente en el actuar de los contribuyentes.

Asimismo, la Administración Tributaria, son organizaciones que deben ser eficientes, modernas, autónomas en sus decisiones administrativas y técnicas, con personal capacitado y adecuado y que genere acciones que conlleven a elevar la recaudación a los niveles óptimos, combatiendo la evasión, elusión y fraude tributario así como el contrabando, donde el riesgo se vuelve nulo cuando a pesar de que se descubre una

omisión en el pago de impuestos, un contrabando o una falta de cumplimiento a las obligaciones tributarias, no se sanciona (PCC, 2021).

Actualmente Cuba, sometida bajo un necio bloqueo económico norteamericano ha tenido afectaciones en los niveles de actividad tanto en la economía, el petróleo como el presupuesto del Estado. Debido a la situación epidemiológica actual varias han sido las medidas adoptadas por los ministerios para garantizar el funcionamiento de empresas, formas de gestión no estatal y trabajadores en general. En este contexto el Ministerio de Finanzas y Precios ha estado controlando los financiamientos al enfrentamiento a la pandemia de la COVID-19, adoptando medidas como la necesidad de ir a la racionalidad y el ahorro de los recursos. Asumiendo que, la organización del trabajo tiene dos objetivos básicos: uno de índole económica dirigido a incrementar el desarrollo económico y otro de índole social, la consolidación de la entidad y la satisfacción de las necesidades de los trabajadores y de la sociedad en general (Marsán, 2011).

La misión asignada a la nueva universidad cubana en las nuevas condiciones de la municipalización conduce a minimizar las amenazas y potenciar las oportunidades que se presenten en el entorno municipal a partir de las transformaciones en la Educación Superior y buscando la calidad, la eficiencia y la racionalidad económica, colaborando en la gestión del conocimiento que facilitará las soluciones y formando valores en todos los actores locales (Betancourt, 2021).

En los tiempos actuales el espacio virtual ocupa a profesionales, especialistas, estudiantes y población en general con múltiples fines y propósitos, desde gestiones económicas, búsqueda de información, comunicación familiar, hasta el campo de la docencia de la Enseñanza General y de la docencia Universitaria como escenarios (Sales, Ayala y Casanova, 2021).

Numerosos investigadores proponen y desarrollan metodologías y procedimientos relacionados con la temática. Bernal (2012), Brachfield (2009), Cuesta (2010), Reyna (2017) y Vásquez (2013), por tan solo citar algunos, abordan la problemática de la carencia de disponibilidad de un sistema de información, lo que genera documentación física desordenada y difícil de clasificar por el gran volumen que se tiene, el diseño de los módulos, la validación y prueba en esta etapa, obteniéndose como resultado un mejor control de la información en tiempo real a través del sistema. También fueron revisados lo referido por Díaz- Canel y Fernández (2020) donde exploran las dos acciones gubernamentales para fomentar el vínculo ciencia-gobierno con participación de las universidades, una desplegada desde el Ministerio de Educación Superior y la otra desde la Presidencia de la República, ambas centradas en atender necesidades del desarrollo con la utilización de la ciencia y la innovación.

Se tomaron para la investigación del presente artículo los procedimientos dados por Bernal (2012), adecuados a las características particulares del sistema de gestión de

cobro de multas, dadas las especificidades de los procesos que se realizan en la misma. Ello facilita el trabajo de los especialistas encargados de su aplicación. Los procedimientos asumidos fueron procesados en etapas: etapa I. Diagnóstico de los Problemas de Organización del Trabajo; etapa II. Análisis del Aprovechamiento de la Jornada Laboral; etapa III. Automatización; etapa IV. Análisis de efectividad.

Al efecto, la dirección de Finanzas y Precios de Palma Soriano, decide realizar el estudio en esta área debido a que no se cumple con muchos de los requisitos de estructura y proceso de servicio en periodos excepcionales. Por esta razón, y fortaleciendo los vínculos universidad – empresa, se decide trazar una estrategia organizacional para el control y perfeccionamiento de la gestión de cobro de multas en tiempos COVID-19, con el objetivo de incrementar los niveles de ingreso, un mejor control y organización del trabajo a partir de las nuevas tecnologías para la información y los métodos de la investigación científica.

### **La estrategia organizacional del trabajo. Sus resultados en los procesos de cobro de multas**

Desde los inicios se estableció la concepción teórica de la metodología para la evaluación de la estrategia y está encaminada a lograr correspondencia con la estrategia política y social de la alta dirección del organismo al cual pertenece, buscando resultados de alto impacto, teniendo presente que la prioridad está en los intereses del país.

Su puesta en práctica se realizó de forma directa y personalizada a los técnicos y público seleccionado, a través de los procedimientos previstos para garantizar la calidad y efectividad de las acciones. Durante la aplicación de esta estrategia se evaluó y se controló periódicamente el cumplimiento de cada una de las etapas, a partir de la información obtenida por medio de la observación directa y las entrevistas a los técnicos y directivos en los procesos de cobro y multa.

#### *Etapas I: Diagnóstico de los Problemas de Organización del Trabajo*

Se sustenta la problemática en la resolución de los procesos de cobro de multas en periodo de COVID- 19 y de acuerdo al sistema del Ministerio de Finanzas y Precios.

Se aplicaron un total de 125 encuestas y entrevistas al personal interno y al público implicado en el pago de multas. Se comprobó con las trabajadoras que fueron entrevistadas, que se encuentran capacitadas para utilizar las herramientas informáticas, pero que tienen como deficiencias que los procesos son paralizados cuando no existe conectividad. Además, no tienen una organización del trabajo en periodos excepcionales, que concrete cómo eliminar las insuficiencias que atentan contra nivel de calidad del servicio de cobro de multas.

Refieren que aproximadamente con la utilización del software existente, solo pueden insertar el 70 % de las matrices que reciben porque al ser un sistema utilizado a nivel

nacional, la conectividad es muy lenta, y de existir una interrupción se paraliza el trabajo. Corroborando que, al insertar el módulo al sistema de trabajo, es más organizado y se pueden recepcionar matrices sin y con conectividad, además tiene como ventaja que se puede utilizar el módulo como tele trabajo cuando existen situaciones excepcionales.

Lo que significa que el estudio del clima organizacional tiene como objetivo descubrir un conjunto de atributos que son producto de la estructura de la organización, los procesos organizacionales y la conducta de los individuos, cuyo impacto es significativo en el desempeño de toda organización (Conde, 2019).

### *Etapas II. Análisis del Aprovechamiento de la Jornada Laboral*

Teniendo en cuenta la oficina de control y cobro de multas de Palma Soriano tiene 31 trabajadores, para la investigación se tomó solo los tres (3) compañeros que trabajan en el área de recepción, trámites y caja, las cuales representan la muestra representativa, donde comprende algunos de los elementos que conforman la organización del trabajo, tales como: la división y cooperación del trabajo, la medición, métodos y procedimientos del trabajo, constituyendo la muestra representativa de la investigación, donde fueron aplicados los instrumentos.

El estudio para el análisis del Aprovechamiento de la Jornada Laboral, se realizó observando los 300 minutos comprendidos en la jornada laboral, durante el primer semestre del 2021, dentro de los cuales están las cuatro horas de atención a los clientes y la hora de preparación y conclusión de la tarea, por tres días consecutivos, tomándose como referencia al técnico de gestión económica, por tener más años de experiencias y dominio en su tarea, con el objetivo de verificar su implementación y los resultados alcanzados. Las estadísticas se procesaron mediante el paquete estadístico IBM SPSS Statistic 19.

La estrategia se aplicó en un 98 %, encontrándose que modificar algunas acciones y proponer un plan de acción de capacitación coordinado con el Centro Universitario Municipal que permita la actualización del personal con los medios tecnológicos y las resoluciones y leyes existentes en los procesos de la administración Tributaria (AT), así como elevar el valor responsabilidad en los trabajadores. Los resultados permiten reafirmar que el Centro Universitario Municipal de Palma Soriano, puede ser uno de los mejores espacios para aprender a clarificar el sistema de valores que se oculta detrás de una intervención ambiental que permita el desarrollo de la localidad (Betancourt, 2021).

Se asume que el conocimiento, la investigación, el aprendizaje, son elementos clave para estimular la innovación. Todo directivo debe asumir que el cumplimiento de los objetivos de las actividades a su cargo se beneficia del intercambio con expertos, científicos, profesionales, pertenecientes o no a la organización que dirige. En consecuencia, debe conocer las personas cuya formación y experiencia les permite

asesorar el trabajo que dirige. Siempre es bueno contar con expertos externos. Díaz-Canel (2021).

### Etapa III. Automatización

Se diseña un módulo dentro de la aplicación estándar GARUX, para lograr la integración de la información del alto número de notificaciones existentes a nivel nacional. Su puesta en práctica se realizó de forma directa y personalizada al personal seleccionado, para garantizar la calidad y rapidez de la información. Se comprobó que antes de implementar el módulo en la aplicación estándar GARUX, se procesaban un promedio de 350 notificaciones por día, quedando casi el 60% de las notificaciones sin insertar al sistema.

En cuanto al registro de cobro de multas se realizó una evaluación en el primer semestre del 2021, comparándose los resultados antes y después de implementado el módulo en la aplicación estándar GARUX. Una vez implementado el módulo se insertan todas las notificaciones en el sistema obteniéndose un aumento del 100% de las notificaciones por día, se produjo un aumento del 98% de cancelación de deudas por lo que se comprueba que la implementación del sistema informático optimiza el porcentaje de cancelación de deudas. El informe de evaluación de estrategia se muestra en la figura 1 a partir de su comportamiento.

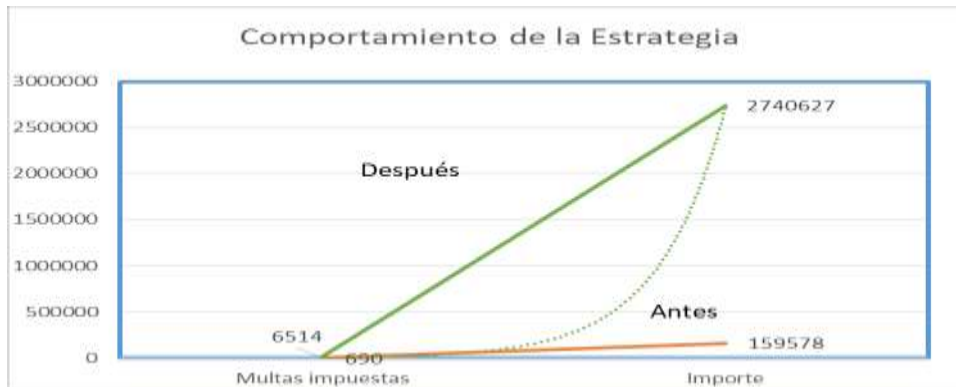


Fig. 1. Comportamiento de la estrategia organizacional de Cobro de Multas. Fuente: Elaboración de los autores.

### Etapa IV. Análisis de Efectividad

El Análisis de efectividad es fundamentado por la Norma Cubana NC 3002:2007 del Sistema de Gestión de Capital Humano (SGICH), donde la organización del trabajo es un proceso que integra los recursos humanos con la tecnología, los medios de trabajo y materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, información o conocimientos), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que permitan trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles requeridos de seguridad y salud, exigencias ergonómicas y ambientales, para lograr la máxima

productividad, eficiencia, eficacia y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus trabajadores.

Fueron analizados los indicadores para medir la efectividad, comparando el proceso organizacional del trabajo en el primer semestre 2021 antes de la implantación del Software Control y Gestión de Multas (muestra de dos meses de observaciones, tomando en cuenta solo días laborables) y la segunda posterior a la implantación del módulo organizacional.

Se obtiene que, en cuanto a número de multas impuestas y cobradas existía morosidad en los procesos. Los indicadores utilizados para realizar este análisis se relacionan a continuación:

- Número de multas impuestas y cobradas
- Multas pendientes
- Cantidad de notificaciones por día
- Porcentaje de cancelación de deudas

Los indicadores sirven para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos, metas, programas o políticas de un determinado proceso o estrategia; es la información que agrega valor. Tomándose que una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto de un proceso, caracterizado por un nuevo método organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo y las relaciones exteriores.

En la investigación se entregaron los talonarios de usuarios en cuatro incrementos al personal técnico, cada incremento abarco un conjunto de historias de usuarios realizadas según prioridad, la realización del proceso sólo ocupó menos de 30 minutos y una vez culminada la ejecución fue verificada por el cliente y firmando para dar su conformidad al término de cada multa del usuario, comprobándose el 100% de efectividad del proceso.

Para la obtención de los valores del indicador de Cantidad de notificaciones por día y el tiempo de registro de documentos y compararlo posteriormente, se procesó el tiempo de registro de talonarios de imposición una vez implementado el módulo para la organización del trabajo en el sistema de cobranza y se procesó el tiempo de registro de estos talonarios. La muestra para cada procesamiento es el mismo en ambos casos se tomó 10 días de observaciones de los registros de documentos.

En la medida que el personal fue capacitado y logrando estabilidad, pudo ratificarse la disposición de la dirección del centro al concederle una prioridad a la organización del trabajo como actividad esencial para maximizar el desempeño, la productividad y la calidad en los procesos de trabajo de la entidad, y el empleo racional de la fuerza de trabajo.

Estos resultados permitieron que el módulo sea insertado en el software Control y Gestión de Multas y ser generalizado con una excelente aceptación, al demostrar la mejora del proceso de organización del trabajo la reducción del tiempo de trabajo para realizar los registros de documentos en un 98%; incremento en las notificaciones de cobranza en un 96% y mejora en un 98% el porcentaje de gestión de las deudas, realizando la comprobación de las hipótesis a un 95% de confiabilidad, las cuales fueron aceptadas por el cliente, en los procesos de gestión de cobro y pago de multas, siendo esto satisfactorio y beneficioso para la Dirección de Finanzas y Precios.

A pesar de las inconformidades detectadas en el sistema Garux y la centralización del novedoso sistema, la propuesta posibilitará a las autoridades acceder en tiempo real a las estadísticas globales de las multas y a los datos personales de cualquier notificado desde cualquier oficina de la geografía cubana, demostrando que la organización del trabajo busca la eficiencia y calidad en la producción y los servicios, por lo que forma parte sustancial del proceso de perfeccionamiento del modelo económico cubano Franklin e Isaac (2019).

Permite además la realización de las tareas más rápidas, flexibles y adaptables para los usuarios, empleando la tecnología para tal fin, reducir tiempos, costos y esfuerzo, agilizar un sistema ya existente, crear un sistema desde cero (nuevo), para la solución de problemas y aumentar la productividad de la empresa. Asumiendo McKinsey (2021), refiere que la innovación emprendida por algunas empresas bajo la presión de la pandemia podría generar un aumento de productividad donde se hace necesario precisar que la emigración al mundo digital y tecnológico es parte del desarrollo económico de una empresa, y crear las condiciones de seguridad y salud del capital humano. Así también se asumen algunas formas de organización del trabajo donde las instituciones pueden revitalizar sus equipos en época de incertidumbre y estrés, donde los miembros del equipo necesitan hacer parte de iniciativas que contribuyan al bienestar físico y psicológico y el líder debe promoverlo.

Una vez aplicado este módulo no será necesario esperar la conectividad a nivel nacional, sino que solo se exportaran las operaciones de cobro y matrices realizadas en cada municipio al sistema central, actualizando este con las matrices y cobros de cada territorio y facilitando la información rápida y veraz a la hora de la toma de decisiones, ante las reclamaciones, y para resolver la crítica situación de las multas pendientes por falta de conciliación entre las cobradas y el control oficial.

Esto permite que se pueda realizar el trabajo en las Oficina de Control y Cobros de Multas, en situaciones excepcionales como en periodo de ciclones que tanto ha azotado a la isla en los últimos años, pérdida de la electricidad en los nodos provinciales, situaciones creadas por la actual pandemia como la COVID-19, que se cerraron temporalmente las oficinas, pero no así la impunidad y las ilegalidades no sé detuvieron y por ende se aplicaron nuevos decretos. En cada territorio los órganos de la Administración del Estado y Poder Popular tendrán una información clara y legible del



comportamiento de los ingresos al presupuesto local por este concepto, permitiendo una mejor estrategia en aras de fortalecer los planes y estrategias en cada territorio.

Además de las oportunidades que brinda el módulo dentro del sistema de Control y Gestión de Multas, podrán gestionarse todas las multas que sean impuestas en la isla por la Policía Nacional Revolucionaria, el Tribunal Popular Cuerpos de Guardabosques, la Dirección Integrada de Supervisión y demás organismos facultados, excepto las de la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT). Todas estas propuestas dan cumplimiento a lo referido por el presidente de la República de Cuba, donde refiere cómo lograr que el proceso de informatización de la sociedad cubana contribuya al desarrollo económico y social de la nación, a la calidad de vida de nuestro pueblo y que sea una herramienta de trabajo que se cuele en la cotidianidad del país y demuestre la pertinencia de su uso en los más diversos escenarios (Díaz-Canel, 2020).

Cada vez, con el pasar del tiempo, se evidencia que hay maneras de afrontar los hechos de que las necesidades de la sociedad son distintas, o que hay diferentes maneras en que se pueden realizar ciertos procesos, que benefician a diversas entidades. Para lograr esto, las empresas tienen que prever lo que serían situaciones complicadas a largo plazo y por lo cual se tiene que saber, cómo responder en caso de que uno de los factores mencionados ocurriera; al establecer ciertas metas, ya sean para prever, o para cumplir logros.

La tendencia futura de las Oficina de Control y Cobros de Multas es que cada oficina municipal o distrital del país estén automatizada, de forma que se puedan cobrar y gestionar las multas en tiempo real en todo el país y que cada base de datos de las oficinas de multas esté relacionada con la base de datos del MININT, al facilitar los datos previos a su gestión y cobro, y a medida que el país siga inmerso en la informatización de la sociedad se podrán cobrar las multas a través de las plataformas digitales como Transfermovil, Enzona y Cajeros Automáticos, lográndose mayor efectividad en el cobro de las multas y en las operaciones que se tramitan en dichas oficinas.

Igualmente, a las universidades, como gestor del conocimiento, le es atribuible en su alta responsabilidad formadora, aplicar los métodos y técnicas apropiadas al contexto y a los objetivos de la organización. De modo que le es conferido el compromiso legal (Decreto 360, 2019) de insertar en los planes de estudio los temas referentes a la Seguridad de las TIC en todos los niveles de enseñanza y potenciar la vinculación de la investigación, el desarrollo y la innovación (I+D+i) entre los gobiernos locales y otros organismos, propiciando a estudiantes y profesores se la actualización tanto a nivel nacional como internacional sobre situaciones novedosas que inciden con la implementación del cibercrimen, la subversión telemática, el teletrabajo, la contratación digital, el desarrollo urbano y la participación popular (Abraham, 2021).

Hoy en día las empresas cubanas están sometidas a un proceso de perfeccionamiento empresarial donde la organización del trabajo es un factor determinante, del cual dependen en gran medida el desempeño del sistema empresarial, la producción de bienes y brindar servicios con la calidad requerida, con la mayor eficiencia económica. La estrategia organizacional señala el camino para alcanzar los objetivos fundamentales de la organización a los cuales responden los objetivos de las diferentes áreas funcionales de la organización, incluyendo los del área de Gestión de Recursos Humanos.

Así también los procesos, como gestión de capital humano o gestión económico-financiera, entre otros; se diseñen para potenciar el buen funcionamiento de la cadena de procesos en la gestión de Cobro y Multa. Se toma como referencia que un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso (Rincón, 2018).

### Consideraciones finales

A partir de la caracterización de los procesos de cobro y multa, se evaluó las limitaciones existentes en la organización del trabajo en los procesos, así como las variables que inciden en la obtención de mejores resultados de eficiencia y servicio al cliente, al no existir un sistema que controle las informaciones que facilite la eficacia de los procesos de gestión y control de multas en el municipio Palma soriano en tiempos de COVID-19.

La estrategia que se propone está fundamentada por etapas con objetivos y acciones a desarrollar por profesores del Centro Universitario, estudiantes, y los órganos administrativos de la Oficina de Cobro de Multas, todo lo cual facilita el desarrollo de la dinámica del proceso de investigación para el desarrollo sistémico estructural y de modelación computacional de la estrategia.

La implementación de la Estrategia Organizacional del Trabajo Orientada al Control y Cobro de las Multas en Palma Soriano en tiempos de COVID-19, apoyado por un sistema informático, contribuye al aumento de los ingresos monetarios generados por los procesos de cobra y pagos de multas en un 98% de optimización, lográndose su generalización a otros municipios.

### Referencias

Abraham, G. Y. (2021). Las redes sociales: herramienta indispensable para el derecho en tiempos de Covid-19. *Opuntia Brava*, 13(4), 133-142. Recuperado de <http://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/1257>

- Betancourt, M. D. (2021). Formación de valores en el contexto de la universalización y democratización de la Educación Superior. (Original). *Roca. Revista científico - Educativa de la Provincia Granma*, 17(3), 454-470. Recuperado de <https://revistas.udq.co.cu/index.php/roca/article/view/2662>
- Bernal, Y. (2012). Procedimiento para el estudio de la organización del trabajo en empresas cubanas. *Revista Avanzada Científica*, 15(1), CIGET. Matanzas.
- Brachfield, P. J. (2009). *Cobro de impagados y recuperación de deudas. Guía práctica para la recuperación de deudas*. Barcelona: Ediciones Gestión Planeta De Agostini Profesional y Formación Sociedad Limitada.
- Conde, R. E. (2019). Evaluación de la estrategia de comunicación integral de mercadotecnia en el Centro Nacional de Electromagnetismo Aplicado. *Retos de la Dirección* 2019, 13(2), 42-58.
- Cuesta, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*, 4ta. ed., La Habana: Academia/ Félix Varela: La Habana.
- Franklin, B. e Isaac B.B.A. (2019). *Gestión de administración de los Recursos Humanos Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170.
- Díaz-Canel, B. M. y Fernández, G. A. (2020). Gestión de gobierno, educación superior, ciencia, innovación y desarrollo local. *Revista Retos de la Dirección*, 14(2), 5-32.
- Díaz-Canel Bermúdez, M. (2021). ¿Por qué necesitamos un sistema de gestión del Gobierno basado en ciencia e innovación? *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 11(1), 1000. Recuperado de <http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/view/1000/1079>
- Marsán, C. J. R. (2011). *Organización del Trabajo, Ingeniería de Métodos*. Primera Edición. La Habana: Félix Valera.
- McKinsey, J. (2021). ¿Volverán la productividad y el crecimiento después de la crisis de la COVID-19? Recuperado de <https://www.mckinsey.com/es/our-insights/volveran-la-productividad-y-el-crecimiento-despues-de-la-crisis-de-la-covid-19>
- Partido Comunista de Cuba (PCC, 2021). *Actualización de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período de 2016-2021 aprobados por el VII Congreso del Partido*. La Habana: Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado.
- Reyna, M. J. (2017). *Sistema Web Integrado para mejorar el seguimiento y control de la gerencia de cobranzas Sunat- Lima*. Lima: Universidad Nacional de Trujillo.
- Rincón, R. D. (2018). Los Indicadores de Gestión Organizacional: Una guía para su definición. *Revista Universidad EAFIT*, (111), 43-59.