

## ACCIONES PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE VIVIENDA

### ACTIONS TO IMPROVE THE PERFORMANCE OF THE WORKERS OF THE PROVINCIAL HOUSING DIRECTORATE

Noel Ramón Pérez Rosabal, <https://orcid.org/0009-0001-7386-7399>, Licenciado en Derecho. Dirección Provincial de la Vivienda Matanzas. Director Provincial. Código postal: 10 400 [perezrosabalnoelramon@gmail.com](mailto:perezrosabalnoelramon@gmail.com)\*

Yenisey León Reyes, <http://orcid.org/0000-0003-0224-2946>. Doctora en Ciencias Técnicas. Licenciada en Turismo. Profesora Asistente. Universidad de Matanzas. Profesora. Dirección postal: 10 400. [yenileon1985@gmail.com](mailto:yenileon1985@gmail.com).

Yadney Osmaida Miranda Lorenzo, <http://orcid.org/0000-0003-4560-8645>. Máster en Administración de Empresas. Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Profesora Auxiliar. Universidad de Matanzas. Profesora. Dirección postal: 10 400. [yadney.osmaida@umcc.cu](mailto:yadney.osmaida@umcc.cu).

Yoleidy Quintana Gazmuri, <http://orcid.org/0000-0002-2393-5373>. Máster en Administración de Empresas. Licenciada en Derecho. Profesora Asistente. Universidad de Matanzas. Jefa del Departamento Jurídico. Dirección postal: 10 400. [yoleidy.quintana@umcc.cu](mailto:yoleidy.quintana@umcc.cu)

\*Correspondencia: [perezrosabalnoelramon@gmail.com](mailto:perezrosabalnoelramon@gmail.com)

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo proponer acciones para la mejora del desempeño de los trabajadores de la Dirección Provincial de Vivienda. Matanzas. En el desarrollo de la investigación se emplea el método científico dialéctico materialista, dentro de él se usaron diferentes métodos teóricos como: inducción-deducción, análisis-síntesis, histórico-lógico y el enfoque sistémico. Se utilizan además métodos empíricos como: entrevistas, observación, revisión bibliográfica, revisión documental, encuesta, dinámica de grupo, tormenta de ideas.

**PALABRAS CLAVE:** acciones; desempeño; mejoras

## ABSTRACT

## INTRODUCCIÓN

Ante un mercado complejo y cambiante, las organizaciones requieren obtener buenos resultados que le garanticen su competitividad y supervivencia. Para ello necesitan gestionar sus actividades y recursos orientando la consecución de estos buenos resultados a un cliente cada vez más exigente. Hoy son grandes las transformaciones y cambios que ocurren en las organizaciones impuestos por el medio cambiante y competitivo donde se desarrollan, lo que trae consigo la necesidad de contar cada vez más con personas que posean los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para lograr el cumplimiento de sus funciones y un desempeño superior (Pérez Ávila, 2010). El mundo

laboral y las nuevas tecnologías exigen el poder visualizar los cambios constantes y ser capaces de adaptarse a ellos, es por ello que se necesita dotar a los servicios públicos de las capacidades adecuadas para una labor exitosa (Burgos Cáceres et al., 2022).

En tal sentido juega un papel esencial los procesos de capacitación a desarrollar por la diferentes organizaciones, el mismo debe promover cambios y mejoras continuas, dada la exigencia del mundo cambiante en que se desarrollan, el cual demanda nuevas capacidades, competencias, modos de actuar, que se correspondan a los cambios en las organizaciones (Pérez Ávila, 2010). Entender la capacitación del personal como una necesidad, resulta imprescindible. No interesa si se trata de una empresa productiva o un organismo presupuestado. Capacitar los recursos humanos suma un número de beneficios tal, que no pueden ser negados con argumentos de valor (Breijo Worosz & Infante Becerra, s.a).

En Cuba, los sistemas de capacitación están normados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, que regula la capacitación profesional de los trabajadores como un proceso permanente y planificado, concebido como un desarrollo que llevan a cabo las organizaciones empresariales con el objetivo de que sus trabajadores adquieran y perfeccionen su competencia laboral, de modo que estén aptos para responder las exigencias contantemente cambiantes del proceso productivo o de prestación de servicios del que forman parte ("Capacitación en América Latina y Cuba. Proceso que ayuda al desarrollo intelectual del ser humano en el plano profesional," 2006).

Una parte integrante del perfeccionamiento del sistema de trabajo con los cuadros y sus reservas, tiene como finalidad el aprendizaje mediante su formación, bajo el principio de una sólida educación política- ideológica (Bebert Pérez & Linares Borrell, 2018), lo cual guarda relación con la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y del Gobierno (Consejo de Estado, 2020).

En dicho sentido, la dirección administrativa según Morales Cartaya (2009) conduce y controla el proceso de capacitación y desarrollo a través del diagnóstico o determinación de las necesidades de los trabajadores en correspondencia con los cargos que desempeñan y las "brechas" de idoneidad y competencias relacionadas con los objetivos y proyecciones estratégicas de la empresa.

En los documentos normativos de la política del Estado y del Partido Comunista de Cuba se hace referencia a las necesidades de la calidad de los procesos productivos y de los servicios con la participación activa del colectivo de trabajadores. Con la aprobación de los lineamientos de la Política Económica y Social de la Revolución en el VIII Congreso del Partido, se inició una nueva etapa de preparación a los directivos, con énfasis en la Administración Pública Empresarial, en el apartado referido a la Política Social, se expresa la voluntad de garantizar la elevación sistemática y sostenida de la calidad de los servicios que se brinda a la población, y el rediseño de las políticas vigentes, según las posibilidades de la economía (PCC, 2021).

De tal forma la capacitación en Cuba está amparada en el Decreto-Ley 13 del año 2020 (Consejo de Estado, 2020). Este tiene como objetivo establecer las normas básicas para la aplicación y control del Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus Reservas, a los electores y designados en el ámbito de los organismos, entidades nacionales, órganos locales del Poder Popular y demás entidades del Estado y del Gobierno, así como otras personas jurídicas que correspondan por

disposiciones del presente Decreto-Ley. También se hace alusión sobre este tema en el Decreto Presidencial 208 del año 2021 (Presidente de la República de Cuba, 2021) donde se aprueban el “Reglamento del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas”.

Hoy día, se plantea la necesidad de evaluar dicha capacitación. Es por ello que la NC: 3000-3002 (2007); ISO 9001 (2015); ISO 10015 (2019) e ISO 56002 (2019), resaltan la necesidad de evaluar la capacitación, de forma tal que evidencie su contribución o no a las competencias que necesitan las personas para alcanzar resultados satisfactorios en las organizaciones, al considerarlas como uno de los elementos que las integran.

De ahí que el término evaluación ha sido abordado por diversos autores en los dos últimos siglos. Para Cordero (2013), la evaluación se refiere a la obtención de información para ser usada en la formulación de juicios, que permiten la toma de decisiones en cuanto a la calidad del programa recibido.

La Dirección Provincial de Vivienda. Matanzas (DPV), durante años ha brindado servicios a los organismos y a la población de manera continua y con la calidad esperada, pero en la actualidad ha disminuido su nivel de rendimiento y productividad reflejado en la poca calidad de los servicios ofrecidos, causando insatisfacción en el ambiente laboral y en la población. Esta situación se debe a la insuficiencia de un sistema de gestión de Recursos Humanos, que facilite diseñar cargos para reclutar y seleccionar el personal apropiado con las competencias mínimas requeridas para una adecuada adaptación e identificación de cada trabajador dentro de la organización.

El trabajo presenta como objetivo: Proponer acciones para la mejora del desempeño de los trabajadores de la Dirección Provincial de Vivienda Matanzas.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

En el desarrollo del trabajo se utilizan técnicas y herramientas entre las que se pueden citar:

- Revisión de documentos. permite conocer la entidad lo que nos facilita los datos de la misma que son de gran importancia para la caracterización y través de este método se recopiló la siguiente información: plantilla de trabajadores, misión, visión y los procesos.
- Tormenta de ideas. Es una técnica para la generación de ideas. Un grupo de personas va exponiendo sus ideas a medida que le va surgiendo, de modo que cada uno tiene la oportunidad de ir perfeccionando las ideas de otros. Existen diferentes métodos para la tormenta de ideas, el más popular es la rueda libre donde los miembros del grupo exponen sus ideas espontáneamente y un registrador anota las ideas a medida que son expuestas.
- Método del Coeficiente de Kendall. Consiste en la recopilación o recogida de información de un grupo de expertos, sobre un problema determinado con el objetivo de: seleccionar las causas que afectan la calidad, establecer prioridades de elementos, o características para entender, evaluar la fiabilidad (concordancia y validez) en el criterio de los expertos (coeficiente de Kendall). Un grupo de especialistas (como mínimo 7) al tener los conocimientos sobre la temática, otorga una puntuación según el orden de importancia que cada uno considere (a criterio propio) con el objetivo de determinar los elementos prioritarios para el estudio (Nogueira Rivera, 2016).

- Diagrama Ishikawa. Es una técnica gráfica ampliamente utilizada, que permite apreciar con claridad las relaciones entre un tema o problema y las posibles causas que pueden estar contribuyendo para que él ocurra. Se usa para la visualización en equipo de las causas principales y secundarias de un problema, ampliar la visión de las posibles causas de un problema, enriqueciendo su análisis y la identificación de soluciones, analizar procesos en búsqueda de mejoras (Nogueira Rivera, 2016).

## RESULTADOS

La capacitación laboral estuvo vinculada en sus comienzos a unidades productivas muy pequeñas, de naturaleza familiar, en las que se utilizaban metodologías de capacitación basadas en “aprender haciendo”, que fueron modificadas por la Revolución Industrial y por las exigencias de formación de personal asociadas a las dos guerras mundiales (León & Quintana, 2017).

Como lo deja ver Cabrera Barahona and Tapia Berzosa (2020), en su investigación, el término capacitación es tratado por varios autores y especialistas en el tema, alguno de ellos son: Chiavenato A, (2002), Dolan, S. y Valle, Schuller, R. (2003), Dressler, G. (2004), Hellriegel, D., Slocum, J. y Woodman, R. (2005), Mondy y Noé (2005), Ibáñez, A. y López, M. (2007), Benites (2017) y en sentido general todos coinciden en que esta disciplina instruye y desarrolla hábitos y habilidades para hacer algo, lo que también requiere de conocimientos.

Dentro de las ideas que más se destacan en los distintos conceptos de capacitación se encuentran:

- Debe ser vista como un proceso.
- Busca mejorar el desempeño del trabajador en su puesto de trabajo.
- Es una inversión que realiza la organización.
- Permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores (competencias), así como sus calificaciones.
- Conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas.
- Capacitar es formar, preparar, educar, desarrollar.

Es por ello que los procesos de capacitación van siempre asociados a procesos de cambio, dirigidos a preparar a los miembros de la organización para lograr el estado cualitativamente superior que se quiere alcanzar; esto implica la creación de nuevas habilidades a mediano y largo plazos.

La capacitación laboral, debido a la expansión y complejidad que ha alcanzado en las últimas décadas, es considerada de gran importancia en las organizaciones. Pues se trata de un fenómeno construido a lo largo del tiempo y al compás de profundas transformaciones económico-sociales. Surge como consecuencia de demandas del mundo del trabajo y se convierte en un campo relativamente independiente, con una lógica propia, intereses particulares, actores relevantes con poder de decisión, contacto con el campo educativo y un marco dado por las regulaciones sociales y económicas del contexto en que se desarrolla (Rizo Sotolongo, 2019).

La DPV se desenvuelve en un complejo escenario producto del recrudecimiento del bloqueo en el plano económico y el reforzamiento de los ataques para desacreditar la Revolución en redes sociales y medios digitales, la pandemia de Covid-19 que incidió, la crisis económica y social internacional que afecta al mundo y que generan impactos directos tales como: las dificultades

relacionadas con el presupuesto asignado, la obsolescencia tecnológica, falta de equipos de cómputo, así como el estado de los inmuebles, el déficit de materiales y recursos y la conectividad entre la provincia y los municipios. Es por ello que la institución está llamada a redoblar los esfuerzos, en busca de alternativas que contribuyan al fortalecimiento del impacto social, en apoyo a la Revolución y sin descuidar los avances logrados.

#### Misión

Brindamos servicio a la población matancera en cuanto a trámites, cumpliendo las políticas y normativas jurídicas de la vivienda y satisfaciendo las necesidades habitacionales dentro de los diferentes programas con entrega, responsabilidad, exigencia, calidad y con un crecimiento sustentable del programa de urbanización, construcción, conservación y rehabilitación.

#### Visión

Trabajar con una alta presencia en el escenario político social del territorio matancero, con un servicio de alta calidad con transparencia en los trámites legales, respuesta oportuna y agilidad, con un personal altamente profesional y logrando el reconocimiento de la comunidad por el servicio ofrecido.

Al cierre del 2022, la plantilla aprobada fue de 547 trabajadores, con una cubierta de 508 para un 93 %, comportándose la misma de la siguiente manera:

*Tabla 1. Plantilla de la DPV.*

<b>Categoría</b>	<b>Plantilla Aprobada</b>	<b>Plantilla Cubierta</b>	<b>%</b>
<b>DPV Provincia</b>	390	367	94
<b>DMV Matanzas</b>	96	83	86
<b>DMV Cárdenas</b>	61	58	95
<b>Total</b>	547	508	93

*Fuente: elaboración propia.*

De las plazas vacantes se identificaron 12 cargos que son imprescindibles y necesarios para el desarrollo y cumplimiento de la Política de la Vivienda, los mismos garantizan elevar la calidad del trabajo para cumplir el propósito del objeto social.

Están en cumplimiento del Servicio Social 23 adiestrados de ellos 1 de nivel superior y 22 de nivel medio superior y 13 son mujeres, encontrándose en los municipios de Martí, Perico, Jovellanos, Pedro Betancourt, Limonar, Unión Reyes, Jagüey Grande y Calimete.

La entidad tiene un vínculo con la Dirección Provincial de Educación para el trabajo con los politécnicos y la inserción de los estudiantes con las Direcciones Municipales de Vivienda, gestión que debe seguir continuando el trabajo para la enseñanza superior.

Se impartieron acciones de capacitación para lograr la superación integral de los trabajadores, relacionados con:

- La dirección estratégica y procedimientos internos en las estructuras del estado y el gobierno.
- Nueva Ley 209 del Presupuesto de la vivienda.
- Orientaciones metodológicas de Gestión de los Recursos Humanos (DMV)

- Orientaciones Metodológicas de la actividad de Administración y Control de Fondo (DMV)
- Curso entrenamiento de la Gestión Organizacional
- entre otras.

Con relación a la nueva estructura, se trabaja de conjunto con las áreas de Economía y Legal para la documentación necesaria a los efectos del completamiento de los expedientes y la para la aprobación final de la misma. La plantilla modificada fue presentada al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social para su aprobación y proceder a la culminación del proceso en todas las Direcciones Municipales de la Vivienda y su puesta en práctica.

En estudios recientes se determinó que los procesos de la DPV como se muestra en la figura 1.



## Áreas de Resultados Claves (ARC) y Procesos (P)

- ARC1. Programa de inversiones
  - P1. Construcción y montaje
- ARC 2. Disponibilidad Habitacional del territorio.
  - P2. Control de fondo habitacional, inmobiliario y renta
- ARC 3. Trámites Jurídicos.
  - P3. Legal.
- ARC 4. Dirección.
  - P4. Dirección.
  - P5. Economía.
  - P6. Atención a la población.
  - P7. Recursos Humanos.

*Figura 1. Áreas de Resultado Clave y Procesos de la DPV. Fuente: Pérez Rosabal et al. (2023).*

A partir de la importancia que tiene el ARC 3 para el cumplimiento de la misión de la organización, se decide trabajar con el proceso Legal.

Durante el diagnóstico realizado se pudo constatar a través de la revisión documental (Balances Anuales de la DPD del 2021 y 2022, Informes de los Consejos de Dirección, Análisis de los expedientes del ARC 3). La provincia tramitó durante el año un total de 7 741 expedientes, de los cuales fueron resueltos 6 239 para un 80.59 % de solución de procesos radicados, quedando por debajo en este sentido el indicador de tramitación de menos del 90 % de expedientes. Tenemos al cierre del año un total de 1 502 expediente pendientes y de ellos 990 están fuera del término legal establecido.

En cuanto al análisis realizado al subsistema de Capacitación y Desarrollo dentro del departamento Legal de la organización, se desarrolló la tormenta de ideas con los miembros del Consejo de Dirección y se logra listar los problemas que afectan esta área, los cuales aparecen a continuación.

Listado de las principales deficiencias del área Legal:

1. No se encuentra cubierta la plantilla del área Legal.
2. No todos los especialistas tienen la preparación suficiente para desempeñar su trabajo.
3. Alta fluctuación laboral.
4. Desmotivación del personal.
5. Aumento de expedientes con errores de a la hora de radicación.
6. Obsolescencia de los medios informáticos.
7. Cantidad de trámites fuera de término.
8. Descontento de la población.

Se realiza a través de medios y métodos especializados que incluye el empleo de fuentes abiertas y bases de datos de la organización que se utilizan para completar y enriquecer las informaciones obtenidas por otras vías. De lo anterior se deriva la necesidad de elaborar un plan de mejora del sistema de capacitación especializada para los técnicos del área Legal en la provincia de Matanzas.

Para determinar cuáles de estos es el principal problema que afecta al área Legal se aplicó el método Kendall a los 12 miembros del Consejo de Dirección de la DPV el cual arrojó los resultados siguientes que se muestran en la tabla 2. Se comprueba que existe concordancia entre los expertos ( $w=0.59$ ) y resultan seleccionados como los más críticos que afectan el desarrollo del proceso Legal son: cantidad de trámites fuera de término, no se encuentra cubierta la plantilla del área legal y la obsolescencia de los medios informáticos.

*Tabla 2. Resultados de la aplicación del Método Kendall.*

		EXPERTOS															
	Problemas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	$\Sigma a_i$	$\Delta$	$\Delta^2$	
1	No se encuentra cubierta la plantilla del área Legal	5	5	3	5	1	5	4	6	5	5	4	5	53	-11.17	124.69	
2	No todos los especialistas tienen la preparación suficiente para desempeñar su trabajo.	4	1	1	2	2	4	1	5	2	2	1	2	27	14.83	220.03	
3	Descontento en la población.	2	2	2	1	3	2	2	2	3	1	1	1	22	19.83	393.36	
4	Irrespeto al término legal por parte de DMOTU y CAM.	1	4	5	4	6	1	5	1	1	3	3	4	38	3.83	14.69	
5	Obsolescencia de los medios informáticos.	6	6	6	6	5	6	6	4	6	6	6	6	69	-27.17	738.03	
6	Cantidad de trámites fuera de término	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	5	3	42	-0.17	0.03	
														$\Sigma \Sigma a_i$	251	0.00	1490.8
														T	42		
														W	0.59		

*Fuente: elaboración propia.*

Con el procesamiento para la solución del problema principal que a través de una tormenta de ideas mediante la rueda libre con los miembros del equipo se determinaron las causas asociadas al problema seleccionado. Estas quedan expuestas en la figura 2 mediante un Diagrama Ishikawa.

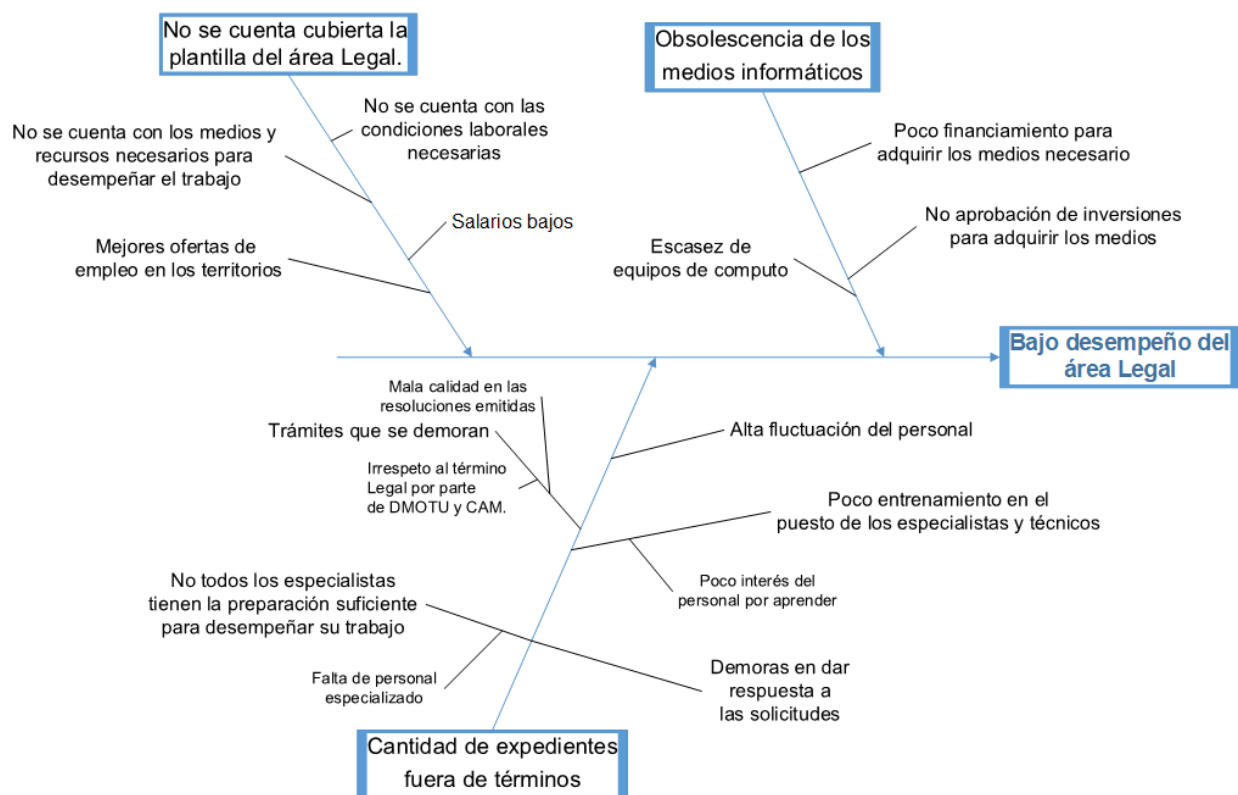


Figura 2. Diagrama Ishikawa. Fuente: elaboración propia.

Después de aplicado el Kendall y realizado el Diagrama de Ishikawa se proponen un grupo de acciones para minimizar el problema principal identificado y las causas que lo están generando:

1. Completar la plantilla del área jurídica.
2. Realizar alianzas o convenios con la Universidad de Matanzas para que sus estudiantes realicen prácticas laborales en la organización.
3. Evaluar los conocimientos de cada especialistas y técnicos.
4. Entrenar a los especialistas y técnicos en el puesto de trabajo.
5. Gestionar los medios necesarios para desempeñar el trabajo.
6. Aprovechar las redes sociales para dar a conocer los avances en los procedimientos de trámites.
7. Mejorar las condiciones laborales.
8. Realizar estudios de climas organización.

## CONCLUSIONES

1. La capacitación como proceso continuo contribuye a elevar la preparación de los recursos humanos y le posibilita a la organización pasar a estadios superiores en el proceso de aprendizaje hasta convertirse en una organización que aprende.
2. Se detectaron los tres problemas principales que afecta al área legal de la DPV que es la cantidad de trámites fuera de término al cual se le identificaron cinco causas que inciden directamente y uno de ellos es la preparación de los técnicos del área y la necesidad de cubrir la plantilla con personal idóneo y especializado en Derecho. Muchos de ellos relacionados con la formación y desarrollo del personal que labora en el área



3. Se proponen ocho acciones para minimizar los problemas detectados entre ellas están: Completar la plantilla del área jurídica. Realizar alianzas o convenios con la Universidad de Matanzas para que sus estudiantes realicen prácticas laborales en la organización. Evaluar los conocimientos de cada especialistas y técnicos. Entrenar a los especialistas y técnicos en el puesto de trabajo. Gestionar los medios necesarios para desempeñar el trabajo. Aprovechar las redes sociales para dar a conocer los avances en los procedimientos de trámites. Mejorar las condiciones laborales. Realizar estudios de climas organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bebert Pérez, M., & Linares Borrell, M. d. I. A. (2018). Procedimiento para la preparación de las reservas de cuaros. Caso de estudio. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 2(2). <https://apye.esceg.cu>
- Breijo Worosz, T., & Infante Becerra, V. (s.a). *Contexto actual de la capacitación laboral en Cuba y tendencias que se perciben* Universidad Hermanos Saiz Montes de Oca]. Pinar del Río, Cuba. [www.monografias.com/docs112/contexto-actual-capacitacion-laboral-cuba-y-tendencias-que-se-perciben](http://www.monografias.com/docs112/contexto-actual-capacitacion-laboral-cuba-y-tendencias-que-se-perciben)
- Burgos Cáceres, G. F., Valenzuela Caico, R., & Pérez Carvajal, A. (2022). Rediseño de Herramienta Diagnóstica para medir niveles de Competencias en la Educación Superior Técnico Profesional. 4(6), 10-20. <http://www.riied.org>
- Cabrera Barahona, L. D., & Tapia Berzosa, D. R. (2020). *Estudio de la incidencia de la capacitación en el desempeño laboral. Propuesta de un plan de capacitación para guardias de seguridad fija, de una empresa de seguridad de la ciudad de Guayaquil* [Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciado Psicología Organizacional, Universidad católica de Santiago de Guayaquil]. Guayaquil, Ecuador. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/14471>
- Capacitación en América Latina y Cuba. Proceso que ayuda al desarrollo intelectual del ser humano en el plano profesional. (2006). 3. [https://www.ecured.cu/Capacitación\\_en\\_América\\_Latina\\_y\\_Cuba](https://www.ecured.cu/Capacitación_en_América_Latina_y_Cuba)
- Decreto Ley 13. Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, 885 (2020). <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/gaceta-oficial-no-30-ordinaria-de-2021>
- Cordero, E. F. (2013). *Estrategia Metodológica para la evaluación del impacto del programade disciplina Santidad Agropecuaria con enfoque integral en la formación profesional de la carrera Agropecuaria* Universidad de Pinar del Río ``Hermanos Saiz Montes de Oca``.].
- ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos, (2015). <http://www.iso.org>
- ISO 10015: 2019. Gestión de la calidad-Directrices para la gestión de la competencia y el desarrollo de las personas, (2019). <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/69459/37bf345c8d3f4eebaf639b19264305ec/ISO-10015-2019.pdf>.
- ISO 56002. Gestión de la innovación-Sistema de gestión de la innovación-Orientación, 13 (2019). <http://www.iso.org>
- León, Y., & Quintana, Y. (2017). La evaluación del impacto a la capacitación. <http://www.cict.umcc.cu>
- NC 3000-3002: 2007. Sistema de gestión integrada de capital humano-Vocabulario, Requisitos e Implementación, (2007).
- Nogueira Rivera, D. (2016). Tecnicas para la recopilacion y analisis de la informacion.

- Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, aprobados en el 8vo Congreso del Partido, (2021). <https://www.tsp.gob.cu/sites/default/files/documentos/Conceptualizaci%C3%B3n%20y%20Lineamientos%20actualizados%20%281%29.pdf>
- Pérez Ávila, J. E. (2010). *La capacitación: su papel en la formación de competencias de los cuadros de los consejos de administración municipal* Las tunas]. <http://scholar.google.es>
- Pérez Rosabal, N. R., León Reyes, Y., & Miranda Lorenzo, Y. O. (2023). Cumplimiento de la misión desde las potencialidades del proceso legal (mo), 16.
- Decreto Presidencial 208. Reglamento del Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, 900-936 (2021). <https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2021-o30.pdf>
- Rizo Sotolongo, M. (2019). *Sistema de capacitación especializada para los Oficiales de Coordinación y Apoyo del Ministerio del Interior* [Tesis de Maestría en Administración de Empresas, mención Dirección, Universidad de Matanzas]. Matanzas, Cuba.