

El proceso de formación doctoral: su gestión

Doctoral training: its management

*Daniel Tiofilo Thompson Zulueta*¹

*Raysa Hernández Batista*²

*Yenny Ruíz de la Peña*³

Resumen

La formación doctoral constituye un pilar fundamental para potenciar la elevación del nivel profesional del potencial científico del país, muy especialmente el de las universidades, de ahí que para el Ministerio de Educación Superior (MES), el fortalecimiento de la preparación de doctores sea una prioridad, que sin lugar a dudas favorece el mejor desempeño de estos, no solo en los contextos laborales, sino también en la sociedad. En tal sentido, el presente trabajo tiene como objetivo: fundamentar el proceso de formación doctoral. Se desarrolló una investigación de tipo cualitativa que empleó diferentes métodos de investigación científica tales como: análisis-síntesis, el inducción-deducción y la revisión documental. La aplicación de dichos métodos posibilitó tener como resultados fundamentales: la sistematización de la conceptualización de gestión universitaria, formación doctoral, gestión de la formación doctoral, sus principios, y enfoques de la gestión de la formación doctoral, así como algunos retos de la calidad de este

¹ Licenciado en Educación. Especialidad Agronomía. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor Titular. Dirección de Educación de Posgrado, Universidad de Holguín, Cuba. Email: danielthompson202021@uho.edu.cu ORCID <https://orcid.org/0000-0003-3367-555x>

² Licenciada en Educación. Especialidad de Geografía. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Dirección de Educación de Posgrado de la Universidad de Holguín, Cuba. E-mail: hernandezraisa72@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8742-1597>

³ Ingeniera Informática. Doctor en Ciencias Técnicas. Dirección de Relaciones Internacionales de la Universidad de Holguín, Cuba. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1371-6353>



proceso. Se declaran las condiciones que deben cumplir las instituciones de educación superior (IES) para crear programas doctorales en áreas estratégicas y ampliar esta oferta en términos de mayor y mejor calidad.

Palabras claves: gestión universitaria, formación doctoral, gestión de formación doctoral

Abstract

Doctoral training is a fundamental pillar for enhancing the professional level of the country's scientific potential, especially that of universities. Therefore, for the Ministry of Higher Education (MES), strengthening the preparation of doctoral graduates is a priority, which undoubtedly favors their improved performance, not only in the workplace but also in society. In this regard, the present work aims to provide a foundation for the doctoral training process. A qualitative study was conducted that employed different scientific research methods such as analysis-synthesis, inductive-deductive, and documentary review. The application of these methods led to the following key results: the systematization of the conceptualization of university management, its principles, doctoral training, the management of doctoral training, approaches to the management of doctoral training, and some challenges related to the quality of this process. as well as the conditions that higher education institutions (HEIs) must meet to create doctoral programs in strategic areas and expand this offering in terms of quality.

Keywords: university management, doctoral training, doctoral training management

Introducción

La formación de doctores como proceso social intencional se desarrolla a través de la construcción de significados y sentidos entre los sujetos implicados, gesta escuelas de pensamiento que se proyectan en las universidades en una formación científico profesional. La idea anterior genera la necesidad de elevar la calidad de la gestión de este proceso en las instituciones universitarias.

El perfeccionamiento de la gestión doctoral en las instituciones de educación superior, constituye hoy día una de las premisas fundamentales para garantizar el fortalecimiento de la formación continua de los profesionales como pilar esencial dentro del quehacer de estas entidades, donde se ubica a la formación doctoral como proceso de mayor nivel.

Las transformaciones ocurridas en los diferentes contextos de la vida socio económico del país, exigen graduados universitarios con capacidades necesarias para desarrollarse en su puesto de trabajo y lograr la adaptación a estos cambios, no solo con la suficiente rapidez, sino además con el poder de asimilar grandes volúmenes de información y conocimientos en su campo de acción particular

Para lograr este propósito, la formación académica con énfasis en los programas de formación doctoral desarrollan múltiples acciones que desde los componentes teórico-metodológico e investigativo favorecen la adquisición de conocimientos y habilidades no recibidos en estudios precedentes, o adquiridos sin la profundidad necesaria, para el puesto de trabajo que desarrollará, hasta la actualización, que posibilita la modificación sistemática de conocimientos y habilidades profesionales en correspondencia con los avances y el desarrollo socio económico del país y la profundización, que permite la obtención del grado científico de doctor en determinada área del conocimiento.

Sebastián y Barrere (2018) señalan que:

El objetivo principal de los estudios de doctorado es la formación para la investigación en un entorno humano y de medios materiales que posibiliten la interacción científica, el trabajo en grupo, el acceso a la información, el debate científico, la cultura abierta a la crítica, la aparición de nuevas oportunidades y las colaboraciones. (p. 115). De otra parte, Smith et al., (2024), enfatizan que la habilidad investigar y su coherencia demuestran la preparación, la planificación,

la ejecución y el control de un proceso y cómo resolver problemas profesionales relacionados con el mismo objeto y campo que se investiga, así como en su contexto.

Desarrollo

La gestión universitaria tiene en cuenta a la formación doctoral y ha sido abordada por varios autores desde diferentes aristas, Guzmán, 2017), la analiza de un modo más integral, definiéndola como:

Un proceso que favorezca en lo posible el funcionamiento equilibrado de la Universidad con su entorno, la integración vertical y horizontal de todos sus procesos (enseñanza-aprendizaje, investigación científica, extensión universitaria, así como los relacionados con la propia gestión), para que operen y se desarrollen de manera coherente y articulada, anticipándose a los cambios y propiciando además la inserción efectiva de las personas en los mismos, para lograr resultados que impacten favorablemente en lo individual, lo colectivo, lo institucional y social, siempre bajo la influencia de determinadas condiciones históricas-sociales. (p. 6)

Este mismo autor refiere que la gestión universitaria no puede verse aislada de la calidad, se concibe desde lo holístico, integrador y enfocada hacia el perfeccionamiento de la institución y sus procesos. Entre los principios básicos de la gestión de la calidad, que le confieren un carácter integral a las personas, procesos y recursos universitarios, en el empeño por alcanzar metas comunes de una cualidad superior, se encuentran los siguientes:

- Enfoque hacia los beneficiarios internos y externos
- Liderazgo transformador
- Participación efectiva del personal
- Enfoque de gestión sistémico basado en los procesos

- Beneficio mutuo en la relación con los aliados
- Esfuerzo por mejorar continuamente

La gestión universitaria se puede encontrar como administración, gobierno, gobernancia, gobernabilidad, dependiendo del autor que la analice y el contexto en que se estudie. Martínez, (2000) al referirse a la gestión como gobierno y como administración, indica que se pueden identificar tres conceptualizaciones convencionales. Ellas son:

1. Cuando están referidas a la captación, ordenamiento, afectación y utilización de los recursos necesarios para el cumplimiento de los fines organizacionales. Tienen las funciones administrativas clásicas de planificación, organización, ejecución y control.

2. Cuando se incorporan las dimensiones vinculadas al gobierno, se tiene la gobernancia. Aquí la gestión se entiende por el despliegue de las capacidades, como: la definición de la misión y diseño institucional, fijación de la orientación estratégica, determinación de los objetivos operacionales y ofertas académicas, dictado de las políticas que regulan su funcionamiento, naturaleza y atributos de los destinatarios de sus servicios, definición de estándares de calidad para sus actividades, establecimiento de los criterios para la captación de recursos y su asignación entre las diversas funciones, y el seguimiento como la evaluación de la ejecución de las acciones.

3. Cuando se introduce la idea de gobernabilidad, la concepción de gobernancia se expande a la capacidad de hacer efectivas las decisiones, preservando la unidad institucional, sus contenidos simbólicos y proyección en el tiempo. (pp.11-13)

Ruiz, (2018), se refiere a los mecanismos de gestión para la gobernabilidad, propone diseñar un sistema de información integrada. Este sistema garantiza a la educación superior la calidad de los procesos de formación-investigación-administrativos y de gestión administrativa y

toma de decisiones. Todo ello facilita la planeación, organización, dirección y control con base en la evidencia documental y no en la intuición y la improvisación. Esto garantiza la transparencia administrativa, la rendición de cuentas responsable y la conservación de la evidencia de sus actividades e integridad de los documentos a lo largo del tiempo que se requiera. Implementar y mantener sistemas de gestión que garanticen la mejora continua y la calidad de la gestión universitaria, con el fin de alcanzar estándares de calidad y excelencia. (p.299)

Esta categoría también ha sido analizada por Pulido et al., (2023). Quienes la consideran como:

Es un proceso global, complejo, integrador y generador; que posee un marco teórico práctico: principios, modelos, procedimientos, estrategias, mecanismos y estilos gerenciales, con supuestos pedagógicos; que implica el liderazgo de los actores (decisiones y gestores) involucrados en la gestión de los procesos; permite la toma de decisión participativa, ágil y pertinente; para la consecución de políticas, objetivos y metas encaminados a mejorar los procesos misionales, estratégicos y de apoyo. (p 3)

Estos investigadores, aportaron un sistema de principios que sirven de pilares para la gestión de los procesos universitarios. Ellos son:

- El carácter integral dado por las relaciones de interdependencia que se establecen entre el fin, objetivos y metas de la organización que se gestiona; los procesos misionales, estratégicos y de apoyo de la universidad; las dimensiones institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria; y el ciclo directivo de planificación, organización, ejecución y control-evaluación.
- El carácter procesal dado por la dinámica y la recursividad que se establece entre los procesos de planificación, organización, ejecución y control-evaluación.

- El liderazgo compartido a partir del protagonismo de decisores y gestores en la toma de decisiones al dar cumplimiento a los fines, objetivos y metas de la organización, con la participación activa, responsable e innovadora de los decisores y gestores.

- La comunicabilidad desde una comunicación ascendente y descendente, en la dinámica del ciclo directivo de planificación, organización, ejecución y control-evaluación, por medio de una comunicación asertiva, empática, objetiva y veraz.

- La toma de decisiones acertadas a partir de situaciones concretas y condiciones objetivas de la organización, la atención al hombre colocándolo como sujeto y objeto del proceso de gestión, al atender al desarrollo corriente y perspectivo de la organización gestionada, con el papel protagónico de los decisores y gestores.

- La mejora continua por medio de los procesos de monitoreo, retroalimentación y control-evaluación de la eficiencia y eficacia del fin, objetivos y metas, para diseñar e implementar un plan de acción para mantener y/o corregir distorsiones en los fines, objetivos, estrategias, procesos y metas de la organización. (p 5)

Como aspecto esencial de la gestión universitaria, se encuentra la formación de los profesionales egresados de sus diferentes carreras y de otros que se hayan formado en otras instituciones del país o el exterior, con el objetivo de fortalecer su preparación y dotarlos de las competencias necesarias para que tengan mejor desempeño profesional en sus puestos de trabajo.

La formación doctoral según Vargas et al., (2023), es el núcleo integrador no solo de los procesos sustantivos universitarios (docencia, investigación y extensión) sino de las diferentes formas de posgrado, garante de la calidad universitaria y, especialmente, de los egresados de la Educación Superior; de ahí la necesidad de lograr una gestión más eficiente y eficaz de este proceso. (p. 1)

Para Vargas et al., (2023), la gestión de la formación doctoral en Cuba adquiere un papel relevante en las condiciones socioeconómicas que atraviesa el país, en tanto se requiere del diseño e implementación de resultados científicos que impulsen su desarrollo económico y social. (p.14)

Aguirre y Porta, (2021); plantean que la formación doctoral tiene como fin el garantizar la excelencia académica, científica y profesional de los doctores, mediante el desarrollo de las competencias y habilidades para ser un investigador de excelencia, capaz de generar conocimiento útil para la sociedad y de contribuir al avance de la ciencia. (p. 8)

La gestión del proceso de formación de doctores, no sólo es una dimensión de aplicación en la práctica de los contenidos, teniendo en consideración su base tecnológica, organizativa y cultural, sino que dicha práctica se corresponde a las necesidades estratégico productivas o de servicios de los sectores empresariales, donde incidirá su impacto. La gestión del postgrado, entonces, debe considerarse un proceso que, desde la formación universitaria, logre potenciar la cultura socio profesional de manera integrada desde los procesos universitarios.

Para Valiente et al., (2021), la gestión de este proceso es:

Proceso y un resultado, de carácter sistemático y continuo, orientado a la adquisición, estructuración y reestructuración de conductas, a partir de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores, bajo la guía de objetivos previamente fijados que involucra todas las dimensiones del desarrollo humano. (p.145)

Pérez y Fuentes, (2016), consideran que la gestión:

Comprende las funciones de planificación, organización, ejecución y control que implican un conjunto de decisiones y acciones, con el propósito de lograr las transformaciones necesarias implícitas en la de distintos problemas y al mismo tiempo para lograr los objetivos de una organización en un ambiente adecuado y creador. (p.63)

En este sentido, se identifica a la gestión como una actividad social que tiene un condicionamiento histórico concreto; como un sistema de relaciones interpersonales (de cooperación y subordinación); como un proceso estratégico que tiene un carácter consciente, en tanto se encamina a la obtención de objetivos racionales y está guiado por concepciones filosóficas y políticas de carácter general.

Para Pérez y Fuentes (2016), la gestión de formación de doctores es:

Aquel proceso que de modo consciente se desarrolla a través del amplio sistema de relaciones sociales de carácter científico formativas, entre los sujetos implicados en la formación del pensamiento científico, en el ejercicio académico-investigativo transformador, propiciando un ambiente adecuado al desarrollo, motivado para alcanzar los objetivos del programa de formación. (p.64)

La gestión de la formación doctoral, según Arias, (2020); tiene como enfoques más generalizados en el ámbito internacional, los siguientes:

- Enfoque disciplinario tradicional, centrado en la formación dentro de una disciplina específica, donde los doctorandos profundizan en su campo de estudio y realizan investigaciones originales en esa área.
- Enfoque interdisciplinario, que responde a la creciente complejidad de los problemas globales, donde se fomenta la colaboración entre diferentes disciplinas y los doctorandos pueden trabajar en proyectos que abarcan varias áreas de conocimiento y colaborar con expertos de diferentes campos.
- Enfoque internacional, en que los programas ofrecen oportunidades para que los doctorandos realicen estancias en el extranjero, colaboren con investigadores de otros países y

participen en redes internacionales, lo que amplía su perspectiva y les permite acceder a recursos y conocimientos globales.

- Enfoque profesionalizado, donde se prepara a los doctorandos tanto para la academia como para el mundo laboral fuera de ella y se enfocan en habilidades transferibles, como la comunicación, el liderazgo y la gestión, además de la investigación.

- Enfoque basado en competencias, centrado en el desarrollo de habilidades específicas y competencias necesarias para el éxito en el mundo académico o profesional, en que los doctorandos se apropian de habilidades técnicas, metodológicas y de comunicación.

- Enfoque basado en proyectos de investigación específicos, donde los doctorandos trabajan en equipos multidisciplinarios y aplican sus conocimientos en proyectos concretos. (p.3)

Según Pulido et al., (2024):

La gestión de la formación doctoral es un proceso de una alta complejidad pedagógica en la que se imbrican las estructuras autorizadas de formación, las políticas y estrategias nacionales, la concepción pedagógica de formación y la incidencia en los contextos socio-laborales en los que se insertan los futuros egresados. (p. 7)

Estos autores establecen un sistema de principios de la gestión de la formación doctoral, los cuales se relacionan a continuación:

(1) pertinencia, que responde a las necesidades y problemas del contexto cubano, a los desafíos globales de la ciencia, la tecnología y la innovación, al preverse temas de tesis doctorales vinculadas a proyectos de investigación relevantes y con impacto potencial

(2) calidad, relacionado con el cumplimiento de los estándares académicos y científicos establecidos por la Comisión Nacional de Grados Científicos y por las agencias internacionales de acreditación, en procesos de evaluación y acreditación sistemáticos,

periódicos y rigurosos, sobre la base de los resultados e indicadores de la formación doctoral

(3) integración, cuando se favorece la articulación entre las diferentes áreas del conocimiento, las instituciones de educación superior y los centros de investigación, al promover la colaboración con otros actores del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, en que los doctorandos y los tutores participan activamente en grupos y redes de investigación, tanto nacionales como internacionales

(4) innovación, en el que se estimula la creatividad, el pensamiento crítico y la capacidad de generar soluciones originales y novedosas a los problemas científicos y sociales y el desarrollo de las competencias para la gestión de la innovación y su aplicación a los procesos de investigación

(5) formación integral, relacionada con la contribución al desarrollo humano y profesional de los doctorandos (ámbito científico, ético, social y cultural) y con una formación que les permita asumir su rol como líderes, docentes, investigadores y gestores del conocimiento, desde una visión holística y comprometida con el desarrollo sostenible e inclusivo de Cuba. (p.8)

Al decir de Pérez et al. (2024), la formación continua de posgraduación, enfocada a la obtención de grados científicos, según criterio de este propio autor, la misma transita por tres etapas, a saber:

(1) el proceso de ingreso a un programa de doctorado, considerado como la etapa previa a la admisión en el programa, en su condición de solicitante, en la que puede ocurrir una preparación general previa (escuela de doctorado); (2) el proceso de formación doctoral después de la matrícula oficial en el programa, con la realización de las actividades formativas, en su condición de doctorando, que finaliza con la defensa de la tesis de

doctorado; y (3) el proceso de formación posdoctoral una vez obtenido el grado científico de doctor (Dr. C.), se procede a generalizar los resultados, se realizan funciones académicas e investigativas de alta complejidad, se da continuidad a la formación continua (formación posdoctoral) y se llevan a cabo las acciones de reproductividad (formar nuevos doctores). (p.10)

La calidad de los procesos de formación doctoral determina la calidad de los resultados iniciales y posteriores, en términos de producción científica. Nascimento, (2000) destaca que las características metodológicas de la tesis doctoral, la orientación del director y la evaluación del tribunal garantizan su nivel de calidad de este tipo de trabajo de investigación que constituye un buen indicador, no sólo cuantitativo sino cualitativamente de la producción científica.

Esta propia autora refiere que desde las actuales condiciones sociales, económicas, políticas y, sobre todo, académicas, que no son muy favorables en el mayor número de IES latinoamericanas, se plantean algunos retos que deben superarse para garantizar una formación doctoral de calidad. Nótese que, a pesar de resultar obvias, en algunos contextos son poco consideradas. Ellos son:

1. Potenciación de ambientes académicos idóneos para la formación doctoral.

Un programa doctoral tiene marcados aspectos diferenciadores en relación con otros programas académicos de posgrado, siendo el principal su carácter científico, que obliga a desarrollar actividades específicas orientadas a la producción del conocimiento. En tal sentido, las universidades deben superar progresivamente las limitaciones y potenciar los ambientes académicos en lo relacionado con infraestructura física, tecnológica, laboratorios y claustro académico, entre otros, que permitan brindar las condiciones idóneas para una efectiva formación doctoral.

2. Formación continua de avanzada del claustro académico.

La formación continua de avanzada del claustro académico que ejercerá docencia, tutoría de tesis y participará en eventos académicos, es fundamental para profundizar en temáticas como epistemología y metodología de la investigación científica; uso de herramientas tecnológicas; manejo de información y datos con herramientas tecnológicas; tutoría efectiva de tesis; diseño de modelos, metodologías, estrategias, competencias pedagógicas y avances científicos de sus campos disciplinares, entre otros, conllevan a la realización de encuentros académicos enriquecedores. Hay que considerar que se cuenta con un importantísimo número de doctores noveles que requieren elevar su nivel académico y científico. Además, la formación continua es válida, incluso para los doctores expertos, por razones obvias.

3. Creación de programas doctorales en áreas estratégicas.

Pensar en un programa doctoral es intentar responder a las necesidades sociales y/o naturales, vertiginosamente cambiantes desde la academia. Por tanto, la creación de un doctorado debe surgir de estudios suficientes, que den el sustento para su planteamiento, la estructura curricular, de ser el caso, y demás procesos. Como en todo, la calidad, no es una condición estática, emerge como la capacidad de mejoramiento permanente, teniendo como referencia los cambios y transformaciones contextuales, más aún en un mundo globalizado y altamente exigente. Por ello, lo que se está haciendo bien puede ser mejorado. (p. 1)

Consecuente con lo anterior, (Patiño, 2019), describe algunas condiciones que deben cumplir las instituciones de educación superior (IES) para crear programas doctorales en áreas estratégicas y ampliar esta oferta en términos de calidad:

- Estudios de pertinencia, empleabilidad y factibilidad.
- Conformación de un Consejo Científico Permanente (CCP).
- Empleo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs).

– Desarrollo de una cultura académica-científica que influya en la formación integral del aspirante.

– Adecuación de las condiciones institucionales con infraestructura física, tecnológica, claustro docente con elevada formación, laboratorios, y demás recursos suficientes y solventes para desarrollar una formación doctoral exitosa.

4. Desarrollo de una formación doctoral de calidad.

5. Creación de comunidad científica.

6. Cooperación interuniversitaria a nivel nacional e internacional para la creación y desarrollo de programas doctorales. (p.9)

Conclusiones

La formación doctoral, tiene como punto de partida la gestión universitaria, la cual toma en consideración los principios básicos para garantizar su calidad y otro grupo de ellos asociados a los procesos universitarios. Por otra parte, la formación doctoral desde la categoría gestión, gestión de la formación de doctores, enfoques de la misma; así como, los principios para gestionarla y los retos y etapas constituyen referentes teóricos importantes para el análisis del proceso que se realiza en el presente trabajo.

Referencias

- Aguirre, J., Porta, L (2021). La formación doctoral desde coordenadas biográficas y profesionales. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, vol. 26, núm. 91, pp.1035-1059. <https://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v26n91/1405-6666-rmie-26-91-1035.pdf>.
- Arias Rivera, M. L. (2020). La formación doctoral en gestión. *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo* (febrero 2020). <https://www.eumed.net/rev/atlante/2020/02/formacion-doctoral-gestion.html>

- Guzmán, Y. (2017). *Metodología para la determinación de competencias de gestión de Profesor Principal de Año Académico en las instituciones de educación superior cubanas*. [Tesis Doctoral]. Universidad de La Habana. Cuba.
- Martínez, R. (2000). *Evaluación de la Gestión Universitaria*. Informe preparado para la Comisión Nacional de Evaluación y acreditación Universitaria CONEAU. Argentina.
- Nascimento, M. (2000). Producción científica brasileña en España: Documentación de las tesis doctorales. *Ciencia da Informação*, 29, 3-13. <https://n9.cl/de0sq>
- Patiño, J. (2019). Análisis comparativo entre el doctorado profesional y de investigación en México. *Revista iberoamericana de educación superior*, X (28), 25-41. <https://n9.cl/csqqc>
- Pérez, L., Fuentes, H. 2016. Sistemas de gestión en la formación de investigadores doctores en ciencias en las universidades. *Revista Argonautas*, Año 6(7) pp. 57-79
- Pulido Díaz, A., Pérez Viñas, V. y Bravo Salvador, M. (2023). Una aproximación a la gestión de los procesos universitarios: sus dimensiones. *Revista Mendeive*. 21(1) (2023). <https://mendeive.upr.edu.cu/index.php/MendeiveUPR/article/view/3012>
- Pulido Díaz, A., Pérez Viñas, V. M., González Pérez, M. M., Barrera Cabrera, I. (2024). La gestión integral de la formación doctoral en la universidad cubana. *Mendeive. Revista de educación*, 22(4), e3903. <https://mendeive.upr.edu.cu/index.php/MendeiveUPR/article/view/3903>
- Ruiz, M. (2018). *La sociedad de la información y el conocimiento: desafíos para la educación superior en América Latina y el Caribe*, Cuba-Cátedra UNESCO en Gestión de Información. Colección CRES 2018. Córdoba, Argentina.
- Smith Batson, M. de la C., Téllez Lazo, L., & Arteaga Pupo, F. (2024). Una caracterización del rol investigativo del profesor de inglés para la solución de problemas comunicativos en

secundaria básica. *Revista Universidad de La Habana*, (300), e8929.

<https://revistas.uh.cu/revuh/article/view/10364>

Sebastián, J., & Barrere, R. (2018). *Internacionalización de la investigación en América Latina y el Caribe*. En Educación superior, internacionalización e integración en América Latina y el Caribe. Balance regional y prospectiva (pp. 111-154). UNESCO/IESALC/UNC.

Valiente, P., Del Toro, J. J. y González, J. (2021). *Formación inicial docente y especializada para la dirección escolar*. ConCiencia Ediciones.

Vargas Fernández, T., Ordaz Hernández, M., Marín Cuba, L., & González Pérez, M. (2023). Análisis del proceso de gestión de la formación doctoral en tres universidades cubanas. *Mendive. Revista de Educación*, 21(2), e3271.
<https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/3271>