

La gestión integral del trabajo con las reservas del director de instituciones educativas

Comprehensive management of work with the reserves in educational institution directors

*Mizaida Revé Preval*¹

*Jorge González Ramírez*²

*Buenaventura Lázaro Castells Gil*³

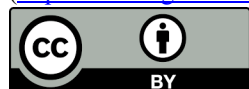
Resumen

Los resultados que se presentan forman parte de una tesis doctoral enmarcada en la gestión de organizaciones educativas en ciencias de la educación, que trata la problemática relacionada con la gestión del trabajo con las reservas de los directores de instituciones educativas. A partir de dicha problemática, el objetivo de la investigación se orientó al aporte de un procedimiento vinculado a un modelo teórico que dan respuesta a la gestión de este proceso, desde una perspectiva integral, sistémica y contextualizada a las particularidades de las reservas de los mencionados directivos. La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, con la realización de un diagnóstico como punto de partida y un estudio de caso para la evaluación de la factibilidad del procedimiento. Para ello, se aplicaron entrevistas, encuestas, análisis documental

¹ Licenciado en Educación, especialidad en Educación Primaria, Máster en Ciencias de la Educación, Instructor Adjunto, Departamento de Inspección de la Dirección General de Educación del municipio Frank País de la provincia de Holguín, Cuba. mizaida@ho.rimed.cu ORCID (<http://orcid.org/0000-0002-80347>)

² Licenciado en Educación, especialidad Pedagogía-Psicología. Doctor en Ciencias Pedagógicas y Máster en Investigación Educativa, Profesor Auxiliar, Centro de Estudios en Gestión Organizacional de la Universidad de Holguín. Holguín, Cuba. jorgeglezr1960@gmail.com ORCID (<http://orcid.org/0000-0003-3347>)

³ Licenciado en Educación, especialidad en Matemática, Doctor en Ciencias Pedagógicas y Máster en Planeamiento, Administración y Supervisión de Sistemas Educativos, Profesor Auxiliar, Centro de Estudios en Gestión Organizacional de la Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. blcastels@ho.edu.cu ORCID (<http://orcid.org/0000-0002-3769-5876>)



Fecha de recepción: 27/4/2026

Fecha de aceptación: 13/5/2026

Creative Commons Atribución 4.0

y técnicas estadísticas, que permitieron triangular información y arribar a valoraciones fiables sobre el estado actual del proceso y su transformación después de aplicada la propuesta. La aplicación del procedimiento en tres municipios de la provincia de Holguín, en uno de los cuales la investigadora principal se desempeñó como Directora General de Educación Municipal, ha demostrado sus posibilidades de aplicación en otros contextos y de transformar el estado de la gestión integral del trabajo con las reservas de los directores de instituciones educativas.

Palabras clave: Procedimiento, Gestión integral, Trabajo con las reservas, Director de instituciones educativas.

Abstract

The results presented are part of a doctoral thesis framed within the management of educational organizations in the field of education sciences, addressing the issue related to the management of work with the reserves of directors of educational institutions. Based on this issue, the objective of the research was oriented toward providing a procedure linked to a theoretical model that responds to the management of this process from a comprehensive, systemic, and contextualized perspective, adapted to the particularities of the reserves of the aforementioned directors. The research was conducted under a mixed approach, beginning with a diagnostic study and followed by a case study to evaluate the feasibility of the procedure. Interviews, surveys, document analysis, and statistical techniques were applied, allowing for triangulation of information and reliable assessments of the current state of the process and its transformation after the proposal was implemented. The application of the procedure in three municipalities of the province of Holguín—one of which involved the principal researcher serving as General Director of Municipal Education—has demonstrated its potential for application in other

contexts and for transforming the state of comprehensive management of work with the reserves of directors of educational institutions.

Keywords: Procedure, Comprehensive Management, Work with Reserves, Director of Educational Institutions

Introducción

La política del Estado cubano respecto al trabajo con las reservas de los directivos en todos los sectores, incluyendo el educacional, se ha reflejado históricamente en los principales documentos políticos y jurídicos. En el VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba, se aprueba una estrategia para atender diferenciadamente la política de cuadros, como parte del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus Reservas (STCEGR). Esta tiene el fin de:

- a) Gestionar con eficacia los procesos de selección y desarrollo de los cuadros, las reservas y canteras;
- b) Aplicar un modelo que permita atender, de manera diferenciada su preparación y superación,
- c) implementar un programa de investigación sobre la actividad de dirección y el trabajo con los cuadros. (PCC, 2021, p.11).

La necesidad del perfeccionamiento del Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus Reservas, igualmente, queda evidenciada en los documentos denominados “Asuntos vinculados con el sistema de trabajo con los cuadros y sus reservas (2015), y Procedimientos para el trabajo con las reservas de cuadros del Estado y del Gobierno (2017). También se expresa en los otros documentos de actualidad, entre ellos: el Decreto Ley 13/2020, Sistema de trabajo con los

cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas y el Decreto presidencial 208/2021 que reglamentó dicha norma, publicados en Gaceta Oficial no. 30 ordinaria de 19 de marzo de 2021.

En el 8vo Congreso del Partido Comunista de Cuba, desarrollado en abril del 2021, quedaron aprobados los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, en su Capítulo XIII Perfeccionamiento de sistemas y órganos de dirección, en el lineamiento 196, hace referencia a la conducción de la Política de Cuadros con efectiva organización y calidad de sus procesos (PCC, 2021, p. 72).

Estos documentos, si bien han contribuido a mejorar el trabajo con las reservas, aún se manifiestan dificultades en la práctica, que han sido identificados en la investigación desarrollada, a través de diferentes métodos que ha incluido el intercambio con cuadros y reservas, los informes de visitas de diferentes instancias y la evaluación del desempeño. Entre estas insuficiencias se encuentran:

- Dificultades en el proceso de identificación y selección de las reservas de los directores de instituciones educativas.
- No se desarrolla un trabajo sistemático de atención y estimulación, lo que incide en la motivación para ejercer el cargo.
- La superación que se oferta no toma como punto de partida sus necesidades individuales y carece de una proyección gradual, sistemática y contextualizada a las exigencias profesionales del tipo de educación a la que pertenecen.
- La formación ética, por lo general, no se intenciona y se adquiere a partir de la asimilación espontánea de modos de conducta de los dirigentes a los que se subordinan.
- El proceso de evaluación de las reservas no toma en cuenta su progresión gradual en relación a sus potencialidades y dificultades para asumir el cargo.

La revisión de los antecedentes en investigaciones precedentes sobre el tema, entre otros: Bencomo (2004); Quesada (2004); González (2002); González (2009); Pérez (2019), nos permite afirmar que estas son poco recientes y; en el sector educacional, se han centrado más en el proceso de formación de la reserva que en la gestión integral de todos los procesos vinculados al trabajo con esta.

Lo anteriormente señalado permite aseverar que, el proceso trabajo con las reservas de los directores de instituciones educativas se limita a las orientaciones emitidas en los documentos normativos que establecen la política de cuadros en Cuba de manera general, lo que resulta limitado para la gestión de este proceso desde una perspectiva integral y específica para este segmento de reservas.

A partir de estos antecedentes, en el orden jurídico, práctico y teórico se plantea como problema de investigación: ¿Cómo favorecer la gestión integral del trabajo con las reservas de los directores de instituciones educativas, desde una perspectiva integral, sistémica y contextualizada? Del problema enunciado se formula como objetivo del trabajo: la elaboración de un procedimiento para la gestión integral del trabajo con las reservas de los directores de instituciones educativas, desde una perspectiva integral, sistémica y contextualizada.

Desarrollo

Referentes para la elaboración del procedimiento como resultado científico

El resultado que se presenta está vinculado al aporte práctico de la investigación desarrollada, constituye una alternativa para la actividad que desarrollan los equipo supervisores de la Dirección General de Educación de los municipios, orientados por los grupos de cuadros de este nivel de dirección.

Nos planteamos como procedimiento la forma específica de llevar a cabo la actividad, definiéndose una serie de pasos para obtener el resultado específico deseado. También se comparte lo planteado por Ricardo et al, (2017), como se citó en Infante, (2024), quienes plantean los elementos comunes de los procedimientos:

La existencia de fases, etapas y pasos, que comienzan con un diagnóstico, luego la preparación, implementación y seguimiento de la mejora, que de forma cíclica se implementan como un traje a la medida, a partir del uso de una serie de métodos y herramientas técnicamente argumentadas. (Infante, 2024, p.66)

La revisión de diferentes fuentes, permitieron consultar propuestas que constituyen antecedentes de procedimientos en función de gestionar procesos de diversas naturalezas (Infante 2024; Legrá 2024; Leguén 2024; Morales 2024). Considerando las particularidades del modelo que sustenta el procedimiento para la gestión integral del trabajo con las reservas de los directores de instituciones educativas, desde una perspectiva integral, sistémica y contextualizada.

Su estructuración toma como referencia las asumidas en las mencionadas investigaciones:

- a) Definición del objetivo del procedimiento;
- b) Marco temporal de aplicación;
- c) Precisión de su alcance
- d) Definición de las responsabilidades;
- e) Planteamiento de las fases y pasos del procedimiento, con la precisión de sus objetivos específicos y la descripción que detalla las acciones;
- f) Propuesta de los métodos y técnicas que pueden facilitar la realización de las acciones propuestas en cada paso,

g) Requisitos de la documentación.

Propuesta de un procedimiento para la gestión integral del trabajo con las reservas de los directores de instituciones educativas, desde una perspectiva integral, sistémica y contextualizada

El procedimiento que sirve de base para la implementación de modelo teórico sustenta tiene como objetivo: orientar la actuación de los funcionarios de los departamentos de cuadros de la Dirección General de Educación Municipal, que tienen la responsabilidad de incidir en los equipos en esta instancia que asesoran y supervisan el trabajo en las instituciones educativas y en particular con el director en función del trabajo a desarrollar con las reservas.

El marco temporal de aplicación que se define es de tres años, en correspondencia con el ciclo de trabajo asumido en la propuesta para el tránsito gradual de las reservas del director, considerando la planeación progresiva de las influencias tomando como base el contenido de los procesos orientados por la política de cuadros del Estado cubano, atemperado a las particularidades de las reservas del director de instituciones educativas.

Como herramienta de carácter metodológico es aplicable a la gestión del trabajo con las reservas del director de instituciones educativas, desde las direcciones municipales de educación, con su concreción en las instituciones educativas de las diferentes educaciones, donde tienen lugar el trabajo con estas reservas.

La responsabilidad de la aplicación del procedimiento se le atribuye al Departamento de Cuadros de la Dirección General de Educación Municipal, por su rol asesor para la implementación de la política de cuadros establecida por el Estado cubano y el Ministerio de Educación en particular. Tienen responsabilidades, además, los equipos de trabajo de las direcciones municipales que asesoran y controlan la actividad en general de la escuela, donde se

incluye el trabajo con las reservas. En el nivel de la institución educativa, los que tienen bajo su responsabilidad las reservas del director, son responsable de gestionar aplicar acciones a ese nivel contenidas en el procedimiento.

Se propone que, para la ejecución de la dirección del proceso explicado en el modelo, se sigan tres fases: 1) Búsqueda de la información para el trabajo con las reservas de los directores de instituciones educativas, 2) Planeación, organización y ejecución de los procesos para el trabajo con las reservas de los directores de instituciones educativas y 3) Evaluación de los resultados y de la mejora de la gestión trabajo con las reservas de los directores de instituciones educativas.

La fase 1, de búsqueda de la información para el trabajo con las reservas de los directores de instituciones educativas, tiene el objetivo es el análisis y valoración de la información teórica y práctica que es esencial para concebir el proceso formativo de dichos directivos, derivada de diferentes fuentes de información. Para cumplir el objetivo de esta etapa se establecen dos pasos con sus correspondientes acciones, en las que tiene un papel protagónico los profesionales del Departamento de Cuadros de la Dirección General de Educación.

Los pasos son:

1) Análisis de las las políticas establecidas por el Estado y el sector educacional, para el trabajo con las reservas de cuadros.

2) Diagnóstico del estado actual del trabajo con las reservas de los directores de instituciones educativas.

El primer paso de esta fase, está orientado al análisis de las las políticas establecidas por el Estado y el sector educacional, para el trabajo con las reservas de cuadros. Exige a los máximos responsables del trabajo con la reserva de los directores de instituciones educativas de

una búsqueda amplia y minuciosa de los elementos más actualizados que se manifiestan como políticas, y que están en congruencia con las demandas sociales que se plantean para el trabajo con la reserva en general y a las de los directivos del sector educacional en particular. Ello asegura la actualización de las influencias, a las exigencias contextualizadas a las políticas del momento histórico en que se implementa la propuesta.

Para la obtención de la información que exige este paso se considera necesario ejecutar las siguientes acciones:

- Revisión de fuentes documentales donde se tendrán en cuenta: a) Los documentos que definen la política general del Estado cubano respecto al trabajo con la reserva de cuadros. b) Los documentos normativos que conforman la política educacional y sus especificidades para el trabajo con las reservas de cuadros del sector educacional.

- La consulta a profesionales con nivel de experiencia en el ejercicio de la gestión de instituciones formadoras de docentes, que aporten ideas sobre contenidos esenciales de la formación de los directivos de las escuelas pedagógicas.

En el segundo paso de la primera fase, se realiza el diagnóstico del estado actual del trabajo con las reservas de los directores de instituciones educativas. La aplicación de este paso, en correspondencia con lo fundamentado en el modelo, permitirá obtener la información desde la práctica sobre el estado actual del trabajo con las reservas de los directores de instituciones educativas, con énfasis en los procesos establecidos en el sistema de trabajo con los cuadros y reservas del Estado cubano que constituyen el soporte en el que se sustenta la gestión integral de estas reservas.

El proceder metodológico, presupone las siguientes acciones:

- Estructurar en contenido del diagnóstico en forma de variable, dimensiones e indicadores. Estos componentes estructurales deben concebirse de forma que tributen información sobre el estado de la concepción que se utiliza en la práctica para gestionar el trabajo con las reservas de los directores de instituciones educativas, con énfasis en los subprocesos establecidos en el sistema de trabajo con los cuadros y reservas del Estado cubano: a) selección y movimiento, b) ética y disciplina, c) preparación y superación, d) evaluación, e) atención y estimulación y f) evaluación.

- Seleccionar y elaborar los instrumentos de los métodos y técnicas a emplear para la obtención de la información. Se sugieren utilizar los del nivel empírico de la investigación educativa, entre ellos: la observación, la encuesta, la entrevista (individual y grupal), el análisis de documentos y la observación sistemática del proceso en las diferentes actividades y espacios donde se desarrolla el trabajo con la reserva.

- Seleccionar las fuentes de información para el diagnóstico del trabajo con la reserva. Estas fuentes han de ser tanto personales y no personales (sujetos, documentos y actividades que pueden aportar información sobre la atención a las reservas de los directores de instituciones educativas). Entre las fuentes personales, es significativa la información que se obtenga de las propias reservas, los directivos de la institución y funcionarios y directivos de la estructura municipal vinculados a su actividad.

- La preparación de los sujetos que van a conducir el proceso de aplicación de los instrumentos y establecer sus responsabilidades, coordinar las acciones, así como garantizar los recursos materiales necesarios para la realización de todo el proceso de diagnóstico.

- La elaboración de las conclusiones del estudio diagnóstico. Estas tendrán como soporte fundamental la triangulación de los diferentes instrumentos aplicados y por cada uno de los indicadores establecidos, resumir lo positivo y las limitaciones reveladas.

La segunda fase del procedimiento, en la que se realiza la planeación de los procesos para el trabajo con las reservas de los directores de instituciones educativas, es trascendente en el proceso de gestión integral del trabajo con las reservas de los directores de instituciones educativas, al estar orientado a la planificación de este trabajo, lo cual constituye la base para la transformación del estado de las limitaciones derivadas del diagnóstico.

El primer paso de esta segunda fase, se dedica a la detección y selección de los profesionales de la escuela que por sus condiciones personales y de preparación pudieran integrar la reserva del director de las instituciones educativas. El cumplimiento de la identificación de la cantera de posibles reservas del director, asegura el proceso de selección de los que se perciben tienen mejores posibilidades de un futuro ejercicio del cargo. Son acciones imprescindibles en este paso:

- La determinación de los indicadores de para la identificación de los mejores candidatos a ser reservas del director de la institución educativa. En la determinación de estos indicadores un referente a considerar, son los establecidos en los documentos normativos: compromiso revolucionario, disposición real para integral la cantera, capacidad y(o) potencial para dirigir, cumplimiento de los requisitos para cargos docentes, así como la juventud con el necesario equilibrio entre los más jóvenes y los experimentados, que permita la renovación y el tránsito requeridos.

- La planificación de sesiones de preparación de los directivos para la explicación de los aspectos específicos en cada uno de los indicadores de selección de las canteras y así asegurar la calidad del trabajo a realizar.

- La puesta en práctica en la institución educativa del trabajo de búsqueda de información sobre los posibles candidatos a integrar las reservas del director, considerando los indicadores establecidos y utilizando diferentes métodos personales y documentales que aporten información.

En el segundo paso de la fase se proyectan las acciones para concretar la gestión integral el trabajo con las reservas de los directores de instituciones educativas, considerando los subprocesos normados por la política de cuadros. La proyección de las acciones, es decisiva en la consecución del trabajo a desarrollar en la práctica, en función de consolidar la gestión integral del trabajo con las reservas de los directores de instituciones educativas.

Ello se justifica por la función significativa que se le atribuye a la planificación en todo proceso, que en este caso se vincula a las acciones asociadas a los sub-procesos siguientes:

- Planeación del proceso de selección y aprobación de la reserva de los directores de las instituciones educativas.

- Planeación del proceso de preparación y superación de las reservas de los directores de instituciones educativas.

- Planeación del proceso de ética y disciplina hacia las reservas de los directores de las instituciones educativas.

- Planeación de la atención y estimulación a las reservas de los directores de las instituciones educativas.

- Planeación del proceso de evaluación de las reservas de los directores de las instituciones educativas.

La organización y ejecución de las acciones para la gestión integral del trabajo con la reserva de los directores de las instituciones educativas, se plantea como tercer paso de esta fase, tiene como propósito concretar el conjunto de actividades organizativas y de puesta en práctica, que garantizan el cumplimiento de los objetivos de cada uno de los subprocesos que aseguran la gestión integral del trabajo con las reservas de los directores.

El cumplimiento de éste propósito presupone las acciones que se relacionan:

- La coordinación y aseguramiento de las personas, instalaciones, medios y otros recursos que garantizan el cumplimiento de las actividades, en función del cumplimiento de los objetivos y el contenido de los subprocesos que integran el trabajo con las reservas de los directores de las instituciones educativas.

- La puesta en práctica de las acciones vinculadas a los objetivos y el contenido de los subprocesos que integran el trabajo con las reservas de los directores de las instituciones educativas con la participación de las personas seleccionadas y con el aseguramiento de las condiciones necesarias para su desarrollo.

- El monitoreo sistemático del desarrollo de las acciones, con las correcciones de las limitaciones en cuanto al aseguramiento, con el planteamiento de soluciones inmediatas para el cumplimiento de los objetivos previstos.

La tercera fase del procedimiento es la evaluación de los resultados para la mejora de la gestión integral del trabajo con las reservas de los directores de las instituciones educativas y tiene como objetivo: obtener información caracterizadora y valorativa sobre la pertinencia del modelo de gestión integral del trabajo con las reservas de los directores de

instituciones educativas, los efectos de la aplicación sistemática de las acciones concebidas y los resultados de la mejora de la gestión del proceso modelado.

En el primer paso de esta tercera fase se diseña y aplica el proceso de evaluación preactiva, la cual se utilizará para someter a la consulta de los expertos seleccionados el modelo de gestión integral del trabajo con las reservas de los directores de instituciones educativas.

Para ello se procederá a realizar las siguientes acciones:

- Selección de los expertos que participarán en la evaluación del programa diseñado y entregar la propuesta a cada uno de los expertos.
- Recopilación de la información que se deriva de las respuestas a la guía entregada a los expertos seleccionados.
- Procesar la información que se deriva de los criterios emitidos por los expertos y aplicar los demás pasos que exige este método.
- Análisis y valoración de las modificaciones al modelo presentado a los expertos.

En el segundo paso se diseña y aplica el proceso de evaluación interactiva, que constituye el tipo de evaluación que aporta información de los resultados sistemáticos que emanan de la dinámica propia de la ejecución práctica del proceso de gestión del trabajo con las reservas del director de institución educativa. Los indicadores para la evaluación interactiva permitirán obtener información sobre:

- a. La valoración sistemática de lo planificado en las actividades para el trabajo con las reservas del director de la institución.
- b. La valoración sistemática de la organización que se evidencia en las actividades planificadas para el trabajo con las reservas del director.

c. El intercambio con los miembros las reservas del director para la obtención de información sobre sus criterios acerca del trabajo que se desarrolla con ellos en la institución.

d. f) El aseguramiento de los recursos para el funcionamiento del proceso de formación.

e. La funcionalidad general de la gestión en el trabajo con las reservas en la institución, particularmente las del director

En el tercer paso de la fase se diseña y aplica el proceso de evaluación postactiva, la cual aporta resultados a mediano y largo plazo, sobre las transformaciones obtenidas proceso de gestión del trabajo con las reservas del director de institución educativa. Por las particularidades de este tipo de evaluación debe:

- Evaluar el grado de influencia interna y externa del proceso, a través de los cambios experimentados en el proceso de atención a las reservas de los directores de instituciones educativas.

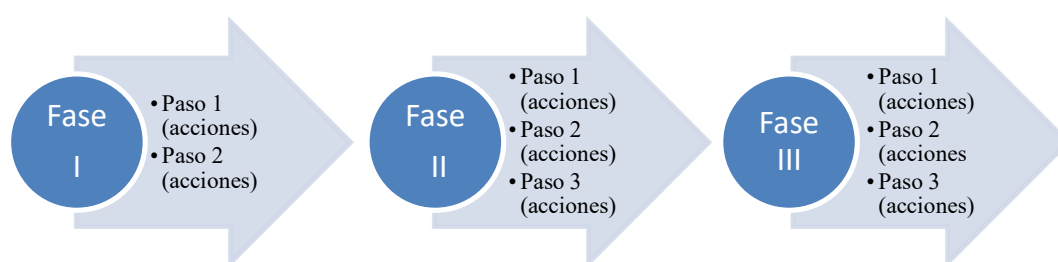
- Valorar si se han conseguido los objetivos previstos con las propuestas en el orden teórico y práctico, tanto en cantidad como en calidad, a través de la ponderación de los éxitos logrados, los fracasos y las carencias.

- Evaluar el grado de “rentabilidad” con que se han obtenido los resultados de la aplicación del modelo propuesto en relación con los recursos puestos en acción.

- Valorar las opciones pertinentes para la toma de las decisiones, encaminadas a la reafirmación de los aciertos y a la corrección de las deficiencias en el proceso de atención a las reservas de los directores de instituciones educativas.

Figura 1.

Representación gráfica de la estructura del procedimiento, integrado por fases, pasos y acciones.



Conclusiones

El procedimiento elaborado como uno de los resultados científicos, derivado de la investigación realizada, constituye una vía para la solución práctica de las insuficiencias en la gestión integral del trabajo con las reservas de los directores de instituciones educativas, en tanto contiene una propuesta que supera las formas tradicionales de gestionar este proceso, que por lo general se desarrolla a partir de las normativas emitidas por la política de cuadros, adoleciendo del enfoque científico que requiere.

Así mismo el procedimiento elaborado resulta orientador para los equipos de trabajo de las direcciones municipales de educación, que guiados por los departamentos de cuadros, desarrollan la actividad de asesoría y supervisión a los diferentes procesos en las instituciones educativas, donde el trabajo con las reservas ocupa un importante lugar por ser la garantía de los futuros directivos.

Referencias

- Bencomo Cabrera, R. (2004). *Sistema de actividades para perfeccionar la preparación y la superación de los miembros de la Reserva Especial Pedagógica en las direcciones municipales de educación*. [Tesis Maestría], ICCP, Ciudad de la Habana, Cuba.
- Consejo de Estado de la República de Cuba. (2021). *Decreto Ley No. 13: Del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas*. Gaceta Oficial de la República de Cuba. La Habana.
- Consejo de Estado de la República de Cuba. (2021). *Decreto Presidencial 208/2021, Reglamento Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas*. Gaceta Oficial de la República de Cuba no. 30.
- González Ramírez, J. (2002). *Sistema de formación para la Reserva Especial Pedagógica en su tránsito al cargo de director de centro docente*. [Tesis de Maestría], Universidad Pedagógica “José de la Luz y Caballero”, Holguín, Cuba.
- González Ramírez, J. (2009). *Modelo para la dirección de la formación previa del director de centro docente desde el movimiento de la Reserva Especial Pedagógica*. [Tesis de doctorado]. Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero, Holguín, Cuba.
- Infante Ruiz, L. (2024). *La gestión de la formación de la cultura jurídica en directivos universitarios*. [Tesis de doctorado], Universidad de Holguín, Cuba.
- Morales, M. (2024). *Gestión de la formación permanente de los profesores universitarios en el contexto ecuatoriano*. [Tesis de doctorado], Universidad de la Holguín, Cuba.
- Legrá, Rojas, V. (2024). *Gestión de la formación permanente de los directores de instituciones educativas de la Primera Infancia*. [Tesis de doctorado], Universidad de Holguín, Cuba.

- Leguén Chivás, M. (2024). *Gestión de la formación permanente de los directivos docentes de las escuelas pedagógicas*. [Tesis de doctorado], Universidad de Holguín, Cuba.
- Quesada Serrano, E. (2004). *El proceso de formación de directivos educacionales a partir de la reserva especial pedagógica en el territorio de Santiago de Cuba*. [Tesis de doctorado], Universidad de Oriente tesis en, Santiago de Cuba, Cuba.
- Pérez Blanchard, R. (2019). *El diagnóstico de la capacidad de dirección de las reservas de los jefes de departamento de las educaciones en la dirección municipal de educación*. [Tesis de doctorado, Universidad de Holguín, Cuba].
- Partido Comunista de Cuba. (2021). *Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, aprobados en el 7mo. Congreso del Partido en abril de 2016 y por la Asamblea Nacional del Poder Popular en julio de 2016*. Editora Política. La Habana.
- Partido Comunista de Cuba. (2015). *Asuntos vinculados con el sistema de trabajo con los cuadros y sus reservas*. Asamblea Nacional del Poder Popular en julio de 2015. Editora Política. La Habana.
- Partido Comunista de Cuba. (2017). *Procedimientos para el trabajo con las reservas de cuadros del Estado y del Gobierno*. Asamblea Nacional del Poder Popular en julio de 2015. Editora Política. La Habana.