

**ACCIONES INNOVADORAS EN LA PREPARACIÓN DE LA RESERVA DEL  
BANCO FINANCIERO INTERNACIONAL  
WORK INNOVATORS IN THE PREPARATION OF THE RESERVATION OF THE  
INTERNATIONAL FINANCIAL BANK**

Raúl Hernández Albelo. Lic. Gerente del Banco Financiero Internacional de Varadero. Matanzas. Cuba ID ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-2726-1177> Email: [raul69@gmail.com](mailto:raul69@gmail.com)

Daylis Teresa Ramírez Álvarez. Dr.C. Profesora del Departamento Preparación, superación de cuadros y desarrollo local. Universidad de Matanzas. Matanzas. Cuba. ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8385-4874> Email: [daylis.ramirez@umcc.cu](mailto:daylis.ramirez@umcc.cu).

Margaret Edith Hernández Sherwood. Lic. Directora de Finanzas y Precios Matanzas. Cuba ID ORCID <https://orcid.org/0009-0005-5625> Email: [gubermt@mt.mfp.gob.cu](mailto:gubermt@mt.mfp.gob.cu)

Elizabeth Watson Alfonso. Ing. Directora de CADECA. Matanzas. Cuba ID ORCID: <https://orcid.org/0006-8448-9895> Email: [elizabethwatson0508@gmail.com.cu](mailto:elizabethwatson0508@gmail.com.cu)

### **Resumen**

El proceso de preparación de la reserva de cuadros constituye una necesidad pertinente y un factor de importancia estratégica para la sociedad cubana a partir de las exigencias sociales actuales y el modelo económico al que se aspira. El objetivo es exponer acciones innovadoras que permitan la preparación de la reserva de cuadros en correspondencia con lo establecido en la Política de Cuadros y a las exigencias que se plantean en el perfil del desempeño del cargo para el que se preparan. Para ello se realizó un análisis, basado en fuentes documentales de este proceso, así como: entrevistas, encuestas y análisis documental. Sirvió de guía metodológica la consulta de diferentes enfoques y procedimientos teóricos, así como los preceptos e indicaciones del Estado cubano para la preparación de la reserva de cuadros. Los resultados obtenidos muestran acciones de preparación para la reserva en el Banco Financiero Internacional.

**Palabras claves:** innovación; preparación; reserva de cuadros.

### **Summary**

The process of preparation of the reservation of leaders constitutes a pertinent necessity and a factor of strategic importance for the Cuban society starting from the current social demands and the economic pattern to which is aspired. This work has as objective to expose innovative actions that allow the preparation of the reservation of leader in correspondence with that settled down in the Politics of Squares and to the demands that think about in the profile of the acting of the position for which you/they get ready. For he/she was carried out it an analysis, based on documental sources of this process, as well as: you interview, surveys and documental analysis. It served as methodological guide the consultation of different focuses and theoretical procedures, as well as the precepts and indications of the Cuban State for the preparation of the reservation of squares. The obtained results show preparation actions for the reservation in the International Financial Bank.

**Key words:** innovation; preparation; reservation of leaders

## **Introducción**

La preparación de la reserva, atendiendo a las nuevas concepciones y exigencias, de la política de cuadros constituye un reto. En la actualidad cubana los cambios ocurridos en lo económico, político, y en lo social a partir del perfeccionamiento del modelo económico ratifica una vez más la demanda del conocimiento, habilidades y destrezas este importante actor de la actividad de dirección, el cual debe poseer una cultura integral y un adecuado conocimiento de las ciencias de la dirección; para que en el momento que asuman el cargo logren el desempeño deseado de acuerdo al perfil, aspecto priorizado por el máximo mando de la Revolución desde sus inicios.

Una reserva preparada para el cargo que asumirá constituye una tarea de vital importancia, de ahí la necesidad de que se diseñen “sistemas de acciones que propicien el estudio para dominar las técnicas más modernas y eficientes de gestión y dirección, se mantengan actualizados con la situación económica, política y social tanto a nivel nacional como local y trabajen permanentemente por alcanzar altos niveles de excelencia acorde con los principios de la sociedad socialista” (Ramírez et al.,2021,p.6).

En congruencia con las ideas antes expresadas y como resultado de indagaciones, de la observación del desempeño y las exploraciones realizadas al proceso llevado a cabo en el Banco Financiero Internacional (BFI) por los autores, ha permitido identificar carencias como:

-Los planes de desarrollo no siempre se corresponden con las necesidades de la reserva y con el perfil del desempeño para el cargo que se prepara, teniendo en cuenta las exigencias del contexto.

-En ocasiones no se cumple lo indicado en los documentos normativos de la política de cuadros en cuanto a la preparación de la reserva.

-Falta lograr un equilibrio armónico entre las actividades teóricas y prácticas de preparación

-No se ha logrado sistematizar la preparación con la reserva, ni tampoco se considera el contexto y el enfoque personalizado.

El análisis del diagnóstico realizado, permitió concretar la necesidad de exponer acciones innovadoras que permitan la preparación de la reserva de cuadros en correspondencia con lo establecido en la Política de Cuadros y a las exigencias que se plantean en el perfil del desempeño del cargo para el que se preparan.

Esto representa hoy un problema de total actualidad que requiere de la investigación científica, que nos permita desde el proceder de la ciencia y la innovación buscar soluciones para el mejoramiento del proceso de preparación de la reserva de cuadros en el Banco Financiero Internacional.

## **Desarrollo**

En Cuba se utilizan diversos términos para denominar al proceso de preparación de los cuadros y sus reservas , tales como “formación permanente”, “preparación”, “capacitación”, “superación” y “superación profesional”, cada uno definido de manera distinta por los muchos investigadores del tema, como puede encontrarse en: (Añorga,2006; Salgado, 2016; Valiente, 2000)

A partir del análisis de la literatura consultada el término preparación en el sentido más amplio se describe como “proceso de apropiación de conocimientos (Morales, 2003; Valiente, 2000), “proceso consciente y dirigido”(Castillo, 2008).Otros autores asocian el término preparación con la actividad profesional de dirección y plantean: “la apropiación de conocimientos básicos y las experiencias elementales necesarias para dirigir”, (Morales, 2003); “acciones formativas para garantizar un mejor desempeño profesional en la dirección”, (Castillo, 2008), sistema de conocimientos y habilidades que en su profesión o cargo debe poseer cada trabajador para ejecutar las misiones encomendadas en sus respectivas entidades, asociados a la actividad

profesional de dirección también conciben el término como un proceso donde se enseñan las habilidades y los conocimientos para cumplir con sus funciones según su cargo (LLumbet, 2019).

Del análisis de las definiciones citadas sobre la preparación se pueden identificar rasgos comunes esenciales, válidos para la preparación de los cuadros y sus reservas : Constituye un proceso (conjunto de acciones determinados a un fin) dirigido y planificado de forma sistemática, con carácter sistémico, continuo, de formación y desarrollo, que exige una interacción e interrelación directa entre todos los actores que intervienen en la conducción del proceso, desarrolla conocimientos básicos, habilidades para una determinada función social y propicia un mejor desempeño de las funciones de los cuadros.

En correspondencia con los fundamentos de partida resulta necesario definir preparación de la reserva cuadros que plantea ser: al proceso pedagógico dirigido al desarrollo personal de la reserva, en correspondencia con las exigencias sociales a su futuro desempeño profesional, que se expresa como resultado y se distingue por su carácter contextualizado, personalizado y sistémico.

La preparación de la reserva debe ser diseñada y funcionar como un sistema a partir de la integralidad de los contenidos, contemplando y combinando formas organizativas, plazos de tiempo y recursos necesarios para que sea eficiente y específica, dirigida a las necesidades de aprendizaje cada cuadro y a los planes de desarrollo de cada organización. Su éxito depende de cómo se establezcan las relaciones entre los encargados de conducir y ejecutar este importante proceso (León, Y. & Miranda, Y. 2018).

La preparación de los cuadros en la Administración Provincial, de manera particular, requiere de un fundamento didáctico que se sustenta en el diseño que se realice del proceso de enseñanza aprendizaje, dirigido a complementar, profundizar, actualizar y atender a las necesidades del cuadro que está insertado al proceso. Cada una de las acciones debe prepararlo como sujeto activo de su propio aprendizaje y desarrollo, hacerlo capaz de transformar el entorno en que vive y transformarse así mismo para vivir en la etapa histórica concreta en la que desarrolla su actividad de dirección.

Concebir y desarrollar el proceso pedagógico de la preparación de los cuadros en la Administración Provincial, significa dirigir la atención a los aspectos clásicos de cualquier proceso de enseñanza aprendizaje como son: ¿Qué debe saber?, ¿Qué debe saber hacer?, además Codina (2004) argumenta con respecto a los cuadros, que se ha incorporado también ¿Qué debe saber ser?, que se define como “la capacidad que tiene una persona para desarrollar las actividades pertinentes en función de su medio de trabajo y que se representa como una interacción entre el saber y el saber hacer” (p.9).

El diseño de acciones innovadoras puede constituir una vía que permita contribuir al mejoramiento de la preparación de las reservas de cuadros que conduzcan del estado inicial que resulte del diagnóstico de la reserva al deseado en correspondencia con los propósitos estatales del Banco Financiero Internacional.

### **Métodos**

El paradigma utilizado para el desarrollo de la investigación fue el cualitativo. Permitió la exploración y búsqueda de información a través de la utilización de un sistema de métodos. La investigación se desarrolló en tres momentos primero, se aplicaron métodos teóricos tales como: histórico-lógico, inductivo-deductivo, analítico-sintético, para llevar a cabo la revisión bibliográfica y conformar el marco conceptual y los fundamentos del proceso la preparación de las reservas cuadros.

Se definieron los siguientes criterios de búsqueda:

- Definición de reserva cuadro
- El proceso de preparación de la reserva de cuadros

En el segundo momento, se aplicó también la observación participante, la entrevista en profundidad y grupos de discusión. Se realizó también un estudio de tipo exploratorio. Se definió como criterio de criterios de búsqueda:

- Acciones de preparación diseñadas para la reserva de cuadros en el BFI.

En el tercer momento se realizaron entrevistas, encuestas a diferentes cuadros de la entidad del BFI y se organizaron talleres donde los cuadros tuvieron la oportunidad de exponer sus experiencias, discutir cuales eran las principales limitaciones y determinar acciones que constituyeron núcleos dinamizadores que intervienen con activismo en el proceso de preparación de la reserva, esto posibilitó una exploración previa del contexto y la delimitación de las características generales del desarrollo de cómo se diseña el proceso. El estudio fue aplicado a las 23 reservas de cuadros y las canteras que han sido determinadas en el BFI

## **Resultados**

Los resultados de la revisión bibliográfica se centraron en artículos, tesis de maestrías y doctorales que se encuentran en sitios como: Google Académico, Scielo, Redalyc, y en revistas cubanas dirigidas a la temática que se investiga entre las que se encuentran Pedagogía y Sociedad, Conrado, Folletos gerenciales y Revista cubana de Administración Pública y Empresarial.

La revisión documental realizada por los autores permitió definir fundamentos teóricos que sustentan las acciones diseñadas. En consecuencia, para elaborar las acciones se tuvo en cuenta la filosofía marxista-leninista, teniendo como base teórico metodológica el método materialista dialéctico, el cual permite el análisis y la interpretación de los procesos, en su desarrollo y concatenación.

Otro aspecto a valorar, es la necesidad del aprendizaje consciente del sujeto como resultado de sus interacciones sociales, precisando el estado real y actual que manifiesta la reserva en su preparación, así como la unidad de la teoría con la práctica y el perfeccionamiento del sujeto en el desarrollo de su actividad práctica y transformadora, considerando a la reserva como centro de las acciones que se planifican en cada etapa, lo que debe manifestarse en el mejoramiento de su preparación en conocimientos, habilidades y actitudes, que conlleven a un futuro desempeño deseado

Desde el punto de vista sociológico se asume el vínculo entre sociedad y educación, lo que se define en el proyecto social cubano como educación para todos, y tiene como punto de partida lo relativo a la socialización, entendiendo esta como algo que no ocurre de modo abstracto para dar lugar al desarrollo del individuo, sino que es la condición material que caracteriza el entorno social que envuelve al sujeto, resultando imprescindible para transformarse como ser humano, distinguiéndose su papel activo, en el que la responsabilidad individual y su compromiso de prepararse como miembro de la reserva de cuadros, juega un papel importante en su formación como dirigente.

En lo psicológico, se fundamenta en el enfoque histórico-cultural, representado por las ideas de Vigotsky y sus seguidores, donde se tiene en cuenta el resultado del contexto histórico en que se desarrolla todo el proceso, así como las situaciones a las que tenga que enfrentarse producto de la actividad que realizará, la interacción dialéctica entre el sujeto y el objeto, donde ambos factores ejercen influencias transformadoras recíprocas, mediadas por la práctica histórico – social, y en el que se refleja el rasgo humanista en toda su proyección y que se manifiesta en cada tarea que realiza como miembro de la reserva. Esta fundamentación permite estructurar las acciones, de manera que posibilite el desarrollo de la reserva, mediante la realización de tareas individuales y colectivas que potencian la interactividad entre el colectivo, condicionado por lo motivacional- afectivo. Además, tiene en cuenta los procesos metacognitivos, a partir de las posibilidades de cada sujeto, con el empleo de la autoevaluación, coevaluación y evaluación,

de apreciar el conocimiento que tienen de sus avances, qué falta y qué hacer para lograrlo, como mecanismo esencial de la autorregulación consciente de la actividad humana que sustenta la necesidad de conocimientos y motivaciones que regulan su modo de actuación para poder asumir el cargo.

De la sistematización realizada puede extraerse que las acciones que se diseñan con el fin de resolver determinados problemas de la práctica, y vencer dificultades en el menor tiempo con ahorro de recursos; permiten proyectar un cambio cualitativo, a partir de eliminar las contradicciones entre el estado actual y el deseado e implican una planificación en la que se produce el establecimiento de acciones encaminadas hacia un fin a alcanzar, para lograr bienestar y un mejor desempeño.

La entrevista realizada a los diferentes cuadros de la entidad del BFI tomó en consideración los siguientes aspectos: el conocimiento teórico que poseían acerca de cómo preparar a la reserva y a la manera que planificaban y organizaban acciones para la preparación. Estos reconocen en un 97,5% que no conciben con sistematicidad acciones de preparación para su reserva y el 96% planteó que casi nunca las planifican, las realizan espontáneamente.

Al analizar el resultado de los talleres realizados se identificaron como experiencias positivas en el diseño de este proceso: La existencia de documentos rectores como la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus reservas que definen los principios, contenidos y formas organizativas para el diseño del proceso pedagógico y la diversidad de formas organizativas que se pueden utilizar para la preparación y superación de las reservas.

Un momento importante en los talleres lo constituyó la identificación de algunas limitaciones que en la actualidad tiene el diseño de las acciones de preparación de la reserva de cuadros en el Banco Financiero:

- No se logra un trabajo sistemático en la planificación, organización y control de acciones de preparación de la reserva de cuadros en el BFI.
- El diagnóstico de necesidades de aprendizaje de la reserva deben jugar un mayor papel como basamento para la selección de la reserva.
- Falta Concebir el proceso de preparación de la reserva como una inversión que debe aportar: cuadros competentes, que materialicen la política del Partido en sus respectivos ámbitos de dirección y hagan racionalmente los cambios necesarios para el proceso de actualización del modelo económico y social cubano.

Para darle cumplimiento al objetivo, las acciones se estructuran en cuatro etapas: diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación, al considerar las mismas como núcleos dinamizadores que favorecen la preparación con activismo de este proceso en el Banco Financiero Internacional.

### **Etapas I: Diagnóstico.**

Objetivo: Determinar y actualizar las necesidades de preparación individual y grupal de la reserva de cuadros para el logro del desarrollo deseado al asumir el cargo.

En esta etapa se retoman los fundamentos de la concepción teórica descrita, donde se hace alusión a las condiciones que debe reunir la preparación de la reserva y el lugar que ocupa el autodiagnóstico, en cuanto a su nivel de conocimiento actual sobre los temas relacionados con las funciones del cargo para el cual se prepara. A continuación, se proponen las acciones a seguir en esta etapa.

- Revisar los planes de desarrollo, para conocer si están concebidas acciones que permitan la preparación en correspondencia con el diagnóstico o caracterización que se tiene de cada

reserva, en correspondencia con los contenidos generales que aparecen en los documentos de la política de cuadros que norman la preparación de la misma.

-Revisar la evaluación de cada una de las reservas para determinar las fortalezas y debilidades de la preparación y sus necesidades de preparación.

-Intercambiar y reflexionar con la propia reserva para que autoevalúen su preparación, se escucharán criterios a partir de las necesidades los cuales serán tomados en cuenta en las acciones de preparación.

### **Etapa II: Planificación**

Objetivo: Diseñar acciones a largo, mediano y corto plazo a partir de la determinación de los ejecutores, los objetivos, contenidos, formas organizativas y de evaluación.

En esta etapa su base está centrada en los resultados del diagnóstico, se realiza teniendo en cuenta el carácter flexible, lo que permite realizar cambios necesarios durante su ejecución. Un elemento a considerar antes de comenzar a diseñar la planificación de las acciones de preparación es tomar en consideración la estructura organizativa por niveles de dirección para lo cual se van a preparar las reservas de los cuadros.

Se proponen como acciones:

- Determinar de los niveles de dirección para lo cual se van a preparar

-Establecer de los momentos en que se desarrollarán las diferentes acciones en el sistema de trabajo del BFI

-Diseñar las acciones

-Seleccionar los recursos humanos que ejecutaran las acciones de preparación

-Preparar de los ejecutores para que estén en condiciones de realizar la tarea.

-Determinar los contenidos y formas de organización a utilizar en la preparación.

- Coordinaciones para la ejecución de las acciones

### **Etapa III Ejecución.**

Objetivo: Desarrollar todas las acciones planificadas para la preparación de los reservistas, tanto desde el punto de vista grupal como individual, a partir de la posibilidad que ofrece la utilización de las acciones dentro y fuera del puesto de trabajo, propiciando se apropien de conocimientos (saber), las habilidades (saber hacer), las motivaciones (deseos de hacer), las actitudes (saber ser)

En esta etapa uno de los recursos humanos más importante es el profesor y el papel que este juega, ya que tienen a su cargo la trasmisión a las reservas de los conocimientos actualizados, deben desarrollar en ellos hábitos y habilidades no solo para transformar sus modos de actuación profesional sino para que estén en condiciones de realizar la actividad de dirección en el momento que asuman el cargo.

Acciones propuestas:

-Realizar un Curso básico de preparación para toda la reserva

- Impartir talleres en correspondencia con el nivel de dirección en el cual se estén preparando

- Autopreparación en diferentes temas

-Asesorías

-Entrenamiento y rotación por el cargo.

-Intercambio con subgerentes y gerentes para profundizar en reglamentos necesarios para el trabajo en el banco.

### **Etapa IV Evaluación.**

La etapa en un primer momento va a permitir determinar si existen desviaciones necesarias durante el proceso con el propósito de tomar medidas oportunas que garanticen dar respuesta a las necesidades que de forma jerarquizadas fueron diagnosticadas en el proceso de acuerdo con los objetivos propuestos

**Objetivo:** Valorar el desarrollo alcanzado en la preparación de la reserva a través de los resultados obtenidos en las diferentes formas de organización del proceso, a partir de las siguientes acciones:

- Despachar con todos los recursos humanos que participaron en las diferentes acciones de preparación para obtener información de la preparación de cada una de las reservas.
- Analizar los resultados de la evaluación sistemática de la preparación de cada reserva.
- Seleccionar las reservas inmediatas a los cargos y cuales pasarían a ser parte de la cantera.
- Valorar con la reserva del desarrollo de las diferentes acciones realizadas en la preparación.
- Realizar un taller final de evaluación

### **Formas de implementación de las acciones en el Banco Financiero Internacional**

La implementación de las acciones comprendió un grupo de condiciones previas, como:

- Reunión con cuadros para determinar los elementos que debe dominar la reserva para considerarla preparada, según lo planteado en los documentos normativos.
- Confeción y aplicación de instrumentos para actualizar el diagnóstico.
- Realización de un taller con los implicados para motivarlos y comprometerlos con la tarea, a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico, de mejorar su preparación en correspondencia con las exigencias actuales.
- Identificación de los recursos materiales y humanos para la aplicación de las acciones.
- Preparación de los facilitadores para aplicar las diferentes acciones, a partir de los objetivos y la metodología que la guían.
- Compilación de los materiales bibliográficos que sirven de apoyo.
- Análisis en los diferentes espacios que permitan evaluar el cumplimiento de las diferentes etapas y acciones.

### **Formas de evaluación de las acciones**

Las formas de evaluación de las acciones son de gran significación, pues permiten hacer juicios valorativos sobre el desarrollo de cada etapa buscando que efecto causó la preparación recibida y los niveles de satisfacción con las acciones que se realizaron, así como del avance obtenido en la preparación de la reserva, y el crecimiento profesional y humano alcanzado de acuerdo al perfil del cargo para el que se prepara. Para lo cual, se realizaron un conjunto de acciones, tales como:

- Aplicar entrevistas grupales e individuales a las reservas para obtener información sobre la aplicación de las acciones.
- Diseñar instrumentos de observación de los modos de actuación de las reservas en su lugar de trabajo posterior a la realización de las acciones.
- Elaboración de un informe de los resultados de la aplicación de las acciones

Todos estos resultados serán llevados a un informe que se presentará y discutirá en el Consejo de Dirección del Banco Financiero Internacional y servirá de base para el próximo diseño de sistema.

La aplicación de las acciones, puso de manifiesto su viabilidad y pertinencia, a partir de constatar que se logró: aumentar el conocimiento de la reserva de los cuadros en el banco a partir de la preparación derivadas de un diagnóstico más personalizado, la confección adecuada de los planes de desarrollo y una evaluación más sistemática y objetiva; mayor compromiso de la reserva por prepararse y ocupar el cargo, a partir del fortalecimiento del conocimiento de las funciones del mismo y mayor entrenamiento en el rol profesional; así como el dominio de sus potencialidades y carencias que les permite proyectarse hacia un futuro desempeño.

### **Conclusiones**

Las acciones innovadoras diseñadas, abordan lo establecido por la política de cuadros y las exigencias que se plantean en el perfil del desempeño del cargo para el que se prepara la reserva, a partir de la integración de sus elementos, en función del mejoramiento de la preparación de las reservas de cuadros en el Banco Financiero Internacional, obteniéndose resultados positivos en su aplicación, lo que se constata en la opiniones emitidas por los sujetos que participaron en ella, así como en los resultados obtenidos en la preparación de la reserva. También se debe resaltar que las acciones se diferencian de otras, por sus características de: flexibilidad, objetividad, diferenciadora y asequibilidad desde el diagnóstico, donde se tiene en cuenta las características del contexto donde se encuentran las reservas, teniendo entre sus premisas, las investigaciones anteriores, lo que conllevó a establecer una relación lógica entre los fundamentos teóricos y metodológicos que la sustentan y las características, requerimientos, etapas, acciones formas de implementación y evaluación, considerando que es la primera vez que se proyectan para la preparación de la reserva de cuadros, a partir de su diagnóstico específico y el contexto donde se aplicó.

### **Referencias Bibliográficas**

- Añorga, M. (2006). Proceso de mejoramiento profesional y humano.
- Castillo Quintana, O. (2008). Programa de superación para la preparación profesional de los profesores de las escuelas de cuadros sindicales.
- Codina, A. (2004). Experiencias en la capacitación de directivos en el XX aniversario del CETED. Ponencia presentada en 4to. Congreso Internacional de Educación Superior, Universidad, La Habana.
- Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas, (2020).
- León Reyes, Y., & Miranda Lorenzo, Y. O. (2018). Programa de entrenamiento sobre dirección estratégica para directivos. Retrieved 07-09-2021, from [https://www.cict.umcc.cu/repositorio/directorio\\_eventos/XII%20Simposio%20Internacional%20de%20Educaci%C3%B3n%20y%20Cultura/co/simposio12\\_modulos.html](https://www.cict.umcc.cu/repositorio/directorio_eventos/XII%20Simposio%20Internacional%20de%20Educaci%C3%B3n%20y%20Cultura/co/simposio12_modulos.html)
- LLumbet, I. (2019). *Sistema de capacitación a cuadros y reservas de la agroindustria azucarera* [Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias, CUJAE]. La Habana, Cuba.
- Ramirez, D. (2021). La preparación de directivos desde el Gobierno Provincial del Poder Popular. Retrieved 02-09-2021, from <https://www.monografía.umcc.cu/monos>
- Morales, P. (2003). Estrategia de Preparación y Superación en los contenidos básicos para la labor del director de primaria y secundaria.

Salgado, M. (2016). *Modelo de capacitación para una entidad de aprendizaje permanente* [Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"]. Matanzas, Cuba.

Valiente, S. (2000). Fundamentos Teóricos de la formación y superación de los dirigentes.