

# PROCEDIMIENTOS EFECTIVOS PARA LA PREPARACIÓN DE LOS DIRECTIVOS

/

## EFFECTIVE PROCEDURES FOR EXECUTIVE'S PREPARATION

Lic. .Elisabet Martínez Mondéjar\*, MSc. Iraida Vallejo Curbelo\*\* Y MSc.Maritza Milian Morales\*\*\*

*\* Profesora Asistente del Departamento de Cuadros. UCP “Félix Varela Morales, email: [elizabetmm@ucp.vc.rimed.cu](mailto:elizabetmm@ucp.vc.rimed.cu), Calle B Nro 13 entre 8va y 9na. Reparto Osvaldo Herrera .Santa Clara. Villa Clara.*

*\*\* Profesora Auxiliar. Jefa del Departamento de Cuadros. UCP “Félix Varela Morales” email: [iraidav@ucp.vc.rimed.cu](mailto:iraidav@ucp.vc.rimed.cu). Calle Villuendas, Edificio 4 Apto 5 entre Padre Chao y Marta Abreus. Santa Clara, Villa clara*

*\*\*\*Profesora Auxiliar del Departamento de Cuadros. UCP “Félix Varela Morales” email: [maritzam@ucp.vc.rimed.cu](mailto:maritzam@ucp.vc.rimed.cu). Calle D Nro 160 entre 4ta y 5ta.Reparto Vigía. Santa Clara, Villa Clara.*

### **Resumen:**

La preparación de los directivos en las universidades de ciencias pedagógicas resulta esencial para asegurar el desarrollo de sus reservas desde la focalización hasta la evaluación y promoción, este es un proceso complejo que exige a los titulares de los cargos resultados concretos a fin de garantizar nuevos directivos sin afectar los resultados de la organización.

La experiencia de las autoras, así como las observaciones realizadas arrojó que aún existen limitaciones en dicho proceso, en lo que respecta a la preparación de los directivos para el desarrollo del trabajo con sus reservas,

por lo que en el artículo se presenta una vía eficaz para ir solucionando paulatinamente esta problemática.

Es objetivo de este artículo presentar procedimientos metodológicos que faciliten a los directivos el desarrollo del trabajo con sus reservas desde el puesto de trabajo, a través de un manual de procedimientos dirigido hacia la orientación de los directivos en cómo desarrollar la focalización, selección, preparación, evaluación y promoción de sus reservas desde el propio sistema de trabajo de los diferentes niveles de dirección de la Universidad de Ciencias Pedagógicas "Félix Varela Morales" de Villa Clara.

**Palabras clave:** Procedimientos, Preparación, Directivos,

#### **Abstract**

The preparation of the University of Pedagogical Sciences executives is essential to ensure the development of the teachers that are preparing themselves to by promoting post focus on evaluation and promotion. This complex process demands concrete results to ensure new executives without affecting the organization results.

The experience of the authors and the observation methods applied showed that there are still limitations in the process regarding the preparation for the development of the executives work with teachers that are preparing themselves to by promoting post. This article presents an efficient way solve this problem gradually.

The aim of this article is to present methodological procedure that facilitates the executives work with teachers that are preparing themselves to by promoting post from their workplace from a manual directed towards counseling executives on how to develop the focalization, the selection and the evaluation and promotion of its teachers that are preparing themselves to by promoting post from the work system itself of the different levels of management from the University of Pedagogical Sciences " Felix Varela Morales " of Villa Clara .

**Key words:** Procedures, Preparation , executives,

## **Introducción:**

La formación de directivos altamente preparados para desarrollar el proceso de dirección, constituye un reto en todos los sectores del país. Específicamente en el sector educacional esto es de suma importancia pues del desarrollo que alcancen los directivos dependerá en gran medida el desarrollo de la organización.

En la mayoría de las universidades del país se han efectuado numerosas investigaciones y experiencias en este sentido. Ejemplo de ello son los estudios realizados por Valiente P. (2001) Alonso, S. (2002) Carmona, A. (2007) Vázquez, M.C (2007) Calderón, M.C (2007), Martínez, C (2009).

Otro grupo de investigadores entre los que se destacan: Carrazana R. (2001) Valiente, P. (2002) Bencomo C. Rodolfo. (2004), Villaurreta, M, ( 2004 ) Lara, L. (2010) abordan desde diferentes aristas la formación de los miembros de la reserva especial pedagógica como cantera de los futuros cuadros educacionales.

El análisis de los trabajos realizados por los autores antes mencionados ha permitido conocer algunos estudios en este campo, los que poseen gran importancia, ya que han dirigido su atención hacia elementos específicos de la teoría de la dirección.

La preparación de los directivos y sus reservas es esencial, ya que tiene una influencia decisiva en la calidad científico-técnica, político-ideológica y ética de las personas que dirigen. Además este proceso tiene sus características peculiares, al diferenciarse de los métodos empleados para la preparación del resto de los recursos humanos, pues la actuación y responsabilidad del directivo va más allá que la de un simple trabajador.

De acuerdo con esta política, el Ministerio de Educación, busca un modelo de formación de directivos en correspondencia con los contenidos declarados en la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Directivos y Reservas, así como la experiencia acumulada, lo cual refuerza el carácter social, proyectivo y estratégico de este proceso. Por tanto, no puede reducirse solamente a los aspectos de dirección, sino que asegure y desarrolle una visión holística de los problemas de: planificación, salud, medioambientales,

sociales, económicos, jurídicos y organizacionales.

Para lo anterior, este organismo de la administración central del Estado, aplica un sistema de trabajo con los directivos y reservas .definido como “[...] *el subsistema del Sistema de Trabajo del MINED, integrado por los procesos de selección, formación, promoción, evaluación y estimulación de los cuadros educacionales y sus reservas en todos los niveles de dirección del Organismo, durante la ejecución del trabajo cotidiano y que —por tanto— se planifican, organizan, regulan, ejecutan y controlan en la propia dinámica del Sistema de Trabajo*”( Manso, A,2006, pág. 3).

Dentro del Sistema de Trabajo con los Directivos, el subsistema de formación reviste gran importancia, ya que en él se desarrollan dos procesos básicos: la preparación y la superación de directivos y reservas. La preparación de las reservas resulta un proceso estratégico, ya que mediante él se garantiza la preparación de los futuros directivos educacionales para mantener los logros alcanzados en el sistema educativo cubano.

Las autoras por la experiencia acumulada en la actividad de dirección, la superación impartida a directivos y reservas, la constatación del trabajo en visitas efectuadas, el análisis de documentos y la observación del desempeño de los directivos en diferentes contextos de actuación ha permitido determinar las siguientes insuficiencias en el desarrollo de dicho proceso en la Universidad de Ciencias Pedagógica “Félix Varela Morales”.

1. No siempre las acciones de preparación para los directivos y reservas se proyectan a partir de una profunda determinación de necesidades de aprendizaje o un diagnóstico efectivo de su capacidad de dirección y características personales.
2. Existen dificultades en el seguimiento, evaluación y control sistemático del impacto de la preparación de los directivos y sus reservas en la gestión de dirección y su incidencia en las transformaciones que se deben operar.
3. No todos los directivos tienen el nivel de preparación requerida en los aspectos relativos a los contenidos económicos, ni las habilidades que se requieren para garantizar el uso óptimo de los recursos materiales y financieros y su repercusión en la preparación de la reserva.

4. No siempre los métodos y estilos de dirección empleados por los directivos aseguran la atención a las prioridades definidas como resultado del trabajo político ideológico.

5. La estrategia de superación y preparación de los directivos y reservas en la Universidad de Ciencias Pedagógicas, no da respuesta de manera diferenciada a las potencialidades y carencias, con énfasis en el contenido administración –dirección.

6. No todos los directivos dominan el aparato conceptual y el arsenal metodológico del proceso de preparación de los directivos, lo que impide el óptimo aprovechamiento de sus potencialidades.

7. No todos los directivos priorizan dentro del sistema de trabajo la atención a su reserva.

De las insuficiencias anteriores se infiere que existen dificultades en el proceder metodológico de los directivos en la Universidad de Ciencias Pedagógicas para desarrollar el proceso de preparación de sus reservas como un proceso pedagógico.

El presente artículo tiene como objetivo presentar procedimientos metodológicos que faciliten a los directivos el desarrollo del trabajo con sus reservas desde el puesto de trabajo mediante un manual dirigido hacia la orientación del cómo desarrollar la focalización, selección, preparación, evaluación y promoción de sus reservas desde el propio sistema de trabajo de los diferentes niveles de dirección de la Universidad de Ciencias Pedagógicas “Félix Varela Morales” de Villa Clara.

### **Desarrollo:**

La preparación ha sido definida por varios autores lo que ha generado una fuerte discusión en el ámbito teórico, respecto al tema Martínez (2009) en su tesis doctoral considera que la preparación y superación de directivos es un proceso único ...; en tanto Quintana (2008) concibe la preparación como los conocimientos que poseen las personas en determinada materia y aspectos de la realidad, que se acompañan por las experiencias que el hombre alcanza en

la vida, en las relaciones con el colectivo, en la práctica histórico-social donde se crece y se prepara para elevar su desempeño profesional. Morales, (2003), entiende este proceso como: la apropiación de conocimientos básicos y las experiencias elementales necesarias para dirigir, en la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas se destaca la preparación y superación como proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los directivos y sus reservas y siempre en correspondencia con los objetivos estratégicos del organismo, en tanto Hernández (2011) define la preparación como “un proceso permanente y personalizado, donde se desarrolla la creatividad dirigida a la solución de los problemas profesionales, capaces de generalizar sus conocimientos, que sean innovadores de sus propias prácticas para lo cual necesitan del desarrollo de habilidades y procedimientos que modifiquen los métodos de trabajo en la práctica educativa, condición necesaria para elevar la calidad de la educación”.

#### **Definición a la cual se afilian las autoras.**

A partir del concepto anterior se considera que la preparación y superación de los directivos y reservas debe dirigirse como un proceso pedagógico, es decir, incorporar a este proceso, las leyes, los principios y las categorías básicas de la Pedagogía y la Didáctica General, específicamente las relacionadas con la segunda ley de la didáctica que expresa las relaciones internas entre los componentes del proceso docente-educativo, dentro de los cuales los medios de enseñanza cumplen un importante papel, pues:

1. Facilitan la efectividad del proceso de asimilación de los contenidos a recibir.
2. Influyen en convertir a los implicados en participantes directos del proceso docente – educativo.
3. Contribuyen a ahorrar tiempo, energías durante el proceso.
4. Influyen en la elevación de la motivación.
5. Contribuyen a hacer más objetivos los conocimientos de la enseñanza.

A su vez las autoras asumen el concepto ofrecido por Vicente González Castro donde define a los medios de enseñanza como “...*todos los componentes del proceso docente educativo que actúan como soporte material de los métodos (instructivo y educativo) con el propósito de lograr los objetivos planteados*”( Castro, 1991, pág. 420)

Los medios de enseñanza han evolucionado con el transcurso del tiempo, y hoy es posible clasificarlos en: los medios tradicionales y los medios actuales. Los primeros se refieren a los que históricamente se han venido utilizando como el libro de texto, mapas, esquemas. Entre otros y los actuales están relacionados con el uso de la multimedia que ha revolucionado hasta límites inimaginables la modelación de medios de enseñanzas que a decir de González Castro “...*reflejan la naturaleza en su forma más profunda, veraz y completa.*”(Castro et al, 1991, pág. 420).

Para clasificar los medios de enseñanza no debe procederse de una manera anárquica sino a partir de ciertas regularidades que se observan; por eso, cada autor que se enfrenta al estudio de los medios de enseñanza establece la categorización o agrupamiento que más se ajuste a sus posiciones de partida, a sus puntos de referencias, por lo que existen varias clasificaciones, entre ellas se selecciona la que establece la Norma Cubana (año 1982 .p.2), la cual establece la nomenclatura de los índices de la calidad del equipamiento escolar y medios de enseñanza.

Los medios de enseñanza pueden agruparse de la siguiente forma: libros de textos y otros impresos, medios planos, medios naturales, medios técnicos., herramientas e instrumentos, medios sonoros, medios de proyección., medios audiovisuales, entre otros.

En el estudio realizado se pudo constatar que existen varios tipos de medios de enseñanza relacionados con los libros de textos y materiales impresos. Dentro de los materiales complementarios se encuentran: Manuales, Folletos, Material de Estudio, y Cuaderno de Trabajo.

Un manual de procedimiento...” es un documento administrativo que contiene información relacionada con el conjunto de operaciones o actividades que deben llevarse a cabo para la realización de los diferentes procesos que

conforman la actividad de una entidad; *“en ellos se detallan las operaciones o actividades que deben realizarse de manera secuencial e interrelacionada para dar cumplimiento a una función que coadyuve a la realización de un proceso.”*<sup>1</sup>

Es un material complementario impreso para el proceso de enseñanza-aprendizaje, de volumen generalmente pequeño, dirigido a orientar, asesorar, y auxiliar a una persona cuya estructura didáctica facilita su uso para el trabajo, pues proporciona el aprendizaje y aumenta la efectividad del proceso de asimilación de los contenidos cumpliendo funciones específicas como:

1. Revelar la importancia y las formas de empleo de los conocimientos científicos de la vida diaria, así como sus implicaciones dentro de la vida social.
2. Facilitar la orientación profesional.
3. Elevar la posibilidad de controlar los conocimientos en todas las etapas del proceso enseñanza- aprendizaje.
4. Permitir la comunicación de los nuevos conocimientos formando en ellos una concepción materialista del mundo.

Los manuales están destinados tanto a la transmisión de información como a la formación de habilidades en la solución de ejercicios y tareas, la orientación del estudio individual, para el trabajo experimental y la educación en sentido amplio, pues tienen varios fines en la educación, tales como:

1. Compilar datos de interés e información actualizada.
2. Ofrecer orientaciones, ejercicios y fichas que contribuyan a la formación de habilidades y al desarrollo del trabajo.
3. Contribuir al estudio individual y el trabajo independiente.

El manual, constituye una fuente de información científica y práctica, que sirve para: organizar y sistematizar el conocimiento, dirigir la actividad cognoscitiva, permitir el trabajo independiente y sirve como guía ideológica, instructiva y educativa.

---

<sup>1</sup> GUIA TECNICA PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS. En: [http://salud.edomexico.gob.mx/intranet/uma/doctos/guia\\_para\\_manual\\_de\\_procedimientos.pdf](http://salud.edomexico.gob.mx/intranet/uma/doctos/guia_para_manual_de_procedimientos.pdf)



La experiencia práctica de las autoras ha permitido constatar que aún es insuficiente la preparación que poseen los directivos para desarrollar el trabajo con las reservas desde la focalización, selección, la preparación, evaluación y promoción.

Para profundizar en la competencia de los directivos que ejercen la preparación de sus reservas se realizó un diagnóstico a un grupo de ellos, el que arrojó insuficiencias significativas que unido a los resultados derivados de las inspecciones, visitas de asesoría y control realizadas a las áreas, así como en los resultados de entrevistas a directivos y reservas conllevó a la necesidad de elaborar un Manual de Procedimientos del Departamento de Cuadros.

El estudio realizado sobre el sistema de trabajo con los directivos específicamente el papel que juegan en el trabajo con la reserva arrojó las siguientes regularidades:

1. Los directivos no cuentan con procedimientos que le faciliten cómo desarrollar adecuadamente los procesos de focalización, selección, preparación y evaluación de la reserva.
2. No ven a la reserva como el principal colaborador encargado de darle continuidad a la labor de dirección, por lo que no priorizan su preparación.
3. No se planifican dentro del Plan de Desarrollo Individual las acciones propias que le servirán de preparación para el cargo.
4. Las rotaciones y sustituciones no se realizan de forma planificada sino eventualmente, cuando el Titular del cargo lo necesita.
5. El cuadro no domina cuáles son los contenidos que deben conocer sus reservas como parte de la preparación.

## **Presentación del manual.**

Este manual permitirá que se conozcan los procedimientos de los diferentes procesos y actividades del sistema de trabajo con los directivos, así como el funcionamiento interno del Departamento de Cuadros en lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y responsables de su ejecución, auxiliará en el adiestramiento y capacitación del personal del área; describiendo en forma detallada las actividades, servirá para el análisis o revisión de los procedimientos del área y facilitará las labores de auditoria y evaluación del control interno.

En el desarrollo del Manual, se enuncian y se debe dar respuesta a los términos: ¿Qué cosa hacer?, ¿Cómo hacerla?, ¿Cuándo hacerla? ¿Dónde hacerla? y ¿Quién hará o se responsabilizará con lo que hay que hacer?, describiendo en orden lógico las acciones a ejecutar. Las orientaciones deben ser claras, precisas y concisas.

Se definió como **objetivo general** del manual: Ofrecer un material con los contenidos esenciales para la dirección de los diferentes subsistemas del Sistema de Trabajo con los Directivos.

El manual se estructura en: Hoja de presentación, Índice, .Introducción, Desarrollo y Conclusiones. Los contenidos que se tratan están en correspondencia con los indicadores que se establecen en la Política de Directivos:

- 1-Funcionamiento de la Comisión de Directivos.
2. Trabajo con la reserva de directivos.
3. Trabajo con la Reserva Especial Pedagógico
4. Trabajo con la Reserva Especial Técnica.
5. Trabajo con la Pre-Reserva Especial Pedagógica.
6. Movimientos de los directivos.
7. Evaluación de los directivos.
8. Atención y estimulación a los directivos.
9. Superación y preparación de directivos y reservas.

10 Sistema de informaciones.

Las ventajas de la existencia del Manual de Procedimientos radican en:

- a) Disminuir la improvisación y los errores;
- b) Contribuir a precisar las funciones y responsabilidades de las personas encargadas de desarrollar los diferentes procesos;
- c) Dar una visión global y sistemática del trabajo a desarrollar por la instancia correspondiente.
- d) Ser documento de consulta;
- e) Vincular la realidad con los procesos y
- f) Empezar acciones de mejora.

**Valoración del Manual de Procedimientos en el proceso de focalización, selección, preparación, evaluación y promoción de la reserva de directivos.**

En el manual se reconoce que es función del Departamento de Cuadros de las universidades asesorar, orientar, controlar y auxiliar a los directivos en el proceso de focalización, selección, preparación, evaluación y promoción de la reserva de directivos, en el mismo se ofrecen algunos procedimientos para su ejecución.

Es en aspectos relacionados con la reserva de directivos donde se pretende hacer una pausa por la importancia que se le concede y la necesidad de perfeccionar los procesos relacionados con la misma, en aras de poder disponer de una reserva lista para asumir el cargo en caso que sea necesario, teniendo en cuenta que la **Reserva de Directivos** está compuesta por “ el conjunto de directivos y trabajadores de otras categorías ocupacionales que se seleccionan y aprueban siguiendo los mismos criterios y requisitos que, de forma general, se aplican a los titulares de los cargos de directivos y que se les prepara para asumir cargos de un nivel superior o de mayor complejidad”(MINED, 2010,pág. 30).

Una de las principales tareas de los directivos educacionales lo constituye el proceso de focalización, selección y formación de las reservas, que tiene como objetivo desarrollar con sus recursos humanos, el potencial de dirección que garantice la oportuna renovación y la adecuada combinación de los directivos jóvenes con los más experimentados, asegurando la continuidad del proceso de dirección educacional del país.

El Manual de Procedimientos elaborado permite al Departamento de Cuadro orientar, asesorar, y auxiliar a los directivos en los pasos a seguir en los diferentes momentos del trabajo con la reserva, en este sentido se identifican los siguientes:

**Focalización de la reserva:**

a) proceso que implica la identificación dentro de un colectivo a compañeros con potencialidades y posibilidades que puedan formar parte de la reserva de directivos.

**Selección de la reserva:**

b) entrevista o despacho del titular del cargo para conocer la disposición del compañero focalizado, en caso de aceptar se presenta la propuesta al núcleo del PCC al que pertenece el titular, con la debida fundamentación, precisando sus carencias hacia las que habría que dirigir las acciones de preparación futura;

c) si la propuesta no pertenece a la misma área de trabajo el titular evaluará su interés con el núcleo o comité de base de donde procede la propuesta;

d) posteriormente se realizará la presentación de la propuesta ante la comisión de directivos con la documentación establecida;

e) por último se informa al núcleo o comité de base de la aprobación o no de la propuesta por la comisión de directivos, que incluye el área de trabajo donde se desempeña la propuesta,

### **Preparación de la reserva:**

f) se planifica a partir del diagnóstico de las necesidades que presenta la reserva y se confecciona la ficha y plan individual de desarrollo según lo establecido.

g) se elabora la estrategia de preparación, estableciéndose plazos para obtener los requisitos para el cargo o superar el mismo, se propician temas en los contenidos político ideológico, administración-dirección, técnico profesional y defensa, precisando entrenamientos prácticos, rotación, sustitución, trabajo en equipo y consultorías, según necesidades de la reserva.

### **Evaluación de las reservas:**

h) el titular del cargo deberá observar, comprobar y medir la evolución de la reserva en cuanto a dominio de las funciones del cargo, responsabilidad, ética demostrada, compromiso y disposición para asumir.

### **Promoción de la reserva:**

i) la presentación de las propuestas a la comisión de directivos con la fundamentación requerida por parte del cuadro inmediato superior del cargo del que se trate.

j) la información al cuadro saliente, a la propuesta y al núcleo o comité de base de los resultados del análisis de la comisión de directivos;

k) la realización del proceso de entrega del cargo con los requerimientos establecidos con particular atención al estudio de las funciones y otros documentos normativos

I) el estudio y firma en acto solemne del Código de Ética de los Directivos

II) la conformación o actualización del expediente de directivos.

Está establecido en los documentos rectores que el máximo responsable de la preparación de la reserva es el titular del cargo, por lo cual es con este con

quien se deben emprender acciones de preparación en función a su vez de que logre una reserva preparada e incondicional, pero cabría preguntarnos: ¿Conocen los directivos los documentos rectores que rigen el trabajo con la reserva? ¿Existe una metodología para lograr la formación de la reserva? ¿Por qué no se logra el comprometimiento de la reserva, para que una vez formada asuma el cargo? Muchas otras interrogantes pudieran elaborarse alrededor de esta problemática.

### **Conclusiones:**

La aplicación de los procedimientos planteados le facilitará a los directivos desarrollar con mayor calidad el proceso de preparación de su reserva de manera insertada y simplificada en su sistema de trabajo.

La consulta del Manual de Procedimientos servirá a directivos, reservas, Reservas Especiales Pedagógicas y Pre-Reservas Especiales Pedagógicas del centro conocer la estructura, funcionamiento y procedimiento a seguir en cada labor prevista en esta esfera de trabajo.

Las propuestas realizadas influirán paulatinamente a elevar la preparación de los directivos para el trabajo de la reserva.

### **Bibliografía:**

1. Alonso Rodríguez, Sergio H. "El sistema de trabajo del MINED". Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ICCP. La Habana, 2002.
2. Codina Jiménez, Alexis. "¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para el trabajo efectivo?". En "*Temáticas Gerenciales Cubanas*". Editada por Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Ministerio de Educación Superior. La Habana, 1998.
3. Colectivo de autores. Metodología de la investigación educativa. Material del Instituto.

4. Cuevas Casas, Carlos y Torres Pérez, Gisela. (1998). Alta Dirección educacional. Curso de Maestría en Pedagogía Profesional. ISPETP. Ciudad de La Habana.
5. Decreto ley 196/99. Sistema de trabajo con los directivos del Estado y el Gobierno.
6. Decreto ley 197/99. Las relaciones laborales del personal designado para ocupar cargos de dirigentes y funcionarios
7. Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Directivos del Estado y del Gobierno y sus Reservas. Comisión Central de Directivos. Primera versión, 19 de julio de 1995; Segunda versión, 29 febrero de 2000; Tercera versión, 17 de septiembre de 2004 y Cuarta versión, 22 de julio de 2010 del Consejo de Estado.
8. Gaceta Oficial No. 054 Extraordinaria de 20 de noviembre de 2007 del Consejo de Estado, Decretos-Leyes Nos.196 y 197 actualizados. La Habana, 2007.
9. Instrucciones sobre el Perfeccionamiento del Sistema de trabajo con los Directivos del Estado y el Gobierno. Julio de 2010 del Consejo de Estado.
10. Ministerio de Educación. Carta Circular No. 1 de enero 2007, implementación de la Carta Circular No. 22 de 29 de noviembre de 2006. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, "Trabajo con la Reserva".
11. Ministerio de Educación. Folleto documentos rectores de la Política de Directivos del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. La Habana, 12 de abril del 2000.