

EXPERIENCIAS SOBRE LA PLANIFICACIÓN EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR: LA FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE TRABAJO

*Daniel González González¹, Mariela Columbié Santana
y Carlos Suárez Méndez*

RESUMEN

Hoy pocos son los que dudan de la importancia que tiene la planificación para la implementación de políticas y modelos de gestión universitaria que permitan a sus instituciones participar activamente en las comunidades, con alternativas sociales más justas y sostenibles. Aunque teóricamente se acepta por parte de la mayoría de los directivos la importancia de priorizar este proceso, todavía persisten deficiencias en la aplicación de los procedimientos y por tanto, en la calidad de la planificación en muchas instituciones de la educación superior. Algunas de ellas están directamente relacionadas con la falta de precisión en la determinación de sus objetivos de trabajo y en la evaluación del cumplimiento de los mismos.

La propuesta que se presenta en este trabajo constituye una modesta contribución al perfeccionamiento de la planificación en los centros de altos estudios. En ella se parte de algunos elementos teóricos y normativos; pero esencialmente se exponen ideas y experiencias con el propósito de ofrecer sugerencias, recomendaciones a los directivos en los diferentes niveles de dirección de cada institución universitaria, dirigidas a **cómo proceder** para formular los objetivos de trabajo de su organización, determinar los criterios de medida para cada uno ellos y elaborar las normas de evaluación sobre su cumplimiento, a partir de los criterios de medida, de manera que ello les permita a los colectivos de dirección garantizar efectividad en la implementación de lo planificado, comprobar y evaluar su ejecución mediante diferentes formas de control y finalmente, alcanzar resultados de mayor calidad en la formación de los profesionales.

Palabras Clave: cambio, planificación, objetivos, evaluación

INTRODUCCIÓN

La realidad mundial actual se caracteriza por la existencia de una situación cada vez más compleja, lo cual hace que la humanidad se enfrente hoy a serios problemas derivados de una crisis económica global, con muy serias repercusiones en el orden económico, financiero, energético, alimentario y ambiental. A esto se unen los obstáculos derivados del injusto e insostenible orden internacional, la agresiva política de los Estados Unidos y la OTAN, las amenazas y consecuencias de sus guerras no convencionales y el intento de un nuevo reparto del mundo; la existencia de enormes arsenales nucleares y novedosas armas, así como el cambio climático, que ponen en peligro la existencia misma de la humanidad.

¹ Dr. C. DANIEL GONZÁLEZ GONZÁLEZ¹ PROFESOR TITULAR.
ASESOR TÉCNICO DOCENTE DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR.
e-mail: danielg@mes.gob.cu

Dr. C. MARIELA COLUMBIÉ SANTANA, PROFESORA AUXILIAR.
ASESORA DEL MINISTRO DE EDUCACIÓN SUPERIOR.
e-mail: mariela@mes.gob.cu

Dr. C. CARLOS SUÁREZ MÉNDEZ, PROFESOR TITULAR.
METODÓLOGO DIRECCIÓN DE CIENCIA Y TÉCNICA DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.
e-mail: loscar54@rimed.mined.cu

Por otra parte, el vertiginoso desarrollo de la ciencia y la técnica que se produce en la actualidad y su rápida introducción en esferas productivas y de servicios como fuentes directas del progreso social, son fenómenos que colocan a los dirigentes de todas las ramas y sectores de la vida de la sociedad, en especial de la Educación Superior, ante dos grandes retos: la constante actualización de sus conocimientos culturales, económicos, tecnológicos, políticos y sociales, así como el continuo perfeccionamiento de sus habilidades profesionales y modos de actuación. Esto repercute de modo directo en una mayor responsabilidad social de las universidades.

Cuba, que cuenta con una economía que depende básicamente de las relaciones económicas externas, no ha estado exenta de los impactos derivados de esta situación crítica, los cuales se han manifestado en la inestabilidad de los precios de los productos que intercambia, en las demandas para sus mercancías y servicios de exportación, así como en mayores restricciones en las posibilidades de obtención de financiamiento externo.

La comprensión de estas realidades se esclarece mucho más con lo expresado por el General de Ejército Raúl Castro al señalar: *“vivimos en un mundo donde el acceso a los créditos se nos hace complejo y en medio de una crisis mundial económica financiera, generada por el mismo imperio, y que no tardó en llegar a convertirse en un despiadado ataque a la seguridad alimentaria, medioambiental, energética, en fin, al derecho más elemental de los seres humanos, la vida”*. (PCC, 2013).

La sociedad cubana actual se debate entre el logro de una racionalidad económica ajustada a los estándares mundiales y la conservación de ciertos beneficios sociales, que exigen sacrificios materiales para poder ser conservados. Para lograr ese equilibrio se trabaja de manera intensa y medida en un proceso de actualización del modelo económico cubano con el objetivo de garantizar la continuidad de las conquistas sociales alcanzadas, el desarrollo económico y la elevación del nivel de vida de la población.

Esto impone la búsqueda de mecanismos que den solución a las contradicciones existentes entre las formas tradicionales de dirigir y las necesidades que surgen de los cambios políticos, económicos, científicos, físico-ambientales y sociales en la sociedad, pero esto indudablemente requiere de un adecuado y sistemático proceso de planificación.

“La planificación eficiente en todos los niveles de dirección de cada organización puede contribuir a lograr un mayor equilibrio de esta y su entorno; pero ello requiere de una adecuada relación entre los propósitos o aspiraciones de cada entidad, las actividades que se planifiquen y las posibilidades reales existentes, a partir de los recursos disponibles”. (García y col. 2012; p 2).

Garantizar el perfeccionamiento de la planificación se convierte en un elemento estratégico en el proceso de actualización del modelo económico cubano, lo cual se concibe de forma flexible, precisando los límites para el cumplimiento de los objetivos en dependencia de los recursos humanos, materiales y financieros disponibles.

Durante los años 2011, 2012 y 2013 se ha avanzado en la calidad de la planificación en todos los centros de educación superior, a partir de la aplicación de la Instrucción No. 1/11 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros para la planificación de los objetivos y actividades en los órganos, organismos de la administración central de Estado y las administraciones locales del Poder Popular, lo cual se ha corroborado mediante las sesiones de planeación estratégicas realizadas en el organismo central del MES y con las instituciones en encuentros por regiones, en las visitas de trabajo y recorridos por los centros, mediante la participación en los balances realizados sobre el cumplimiento de los objetivos de trabajo de esos tres años, tanto a nivel de instituciones, como en el organismo central, así como en los intercambios realizados con directivos, planificadores y especialistas. Sin embargo, todavía existen deficiencias tales como: *“... en muchos de nuestras entidades se elaboran objetivos de trabajo muy generales, que no reflejan concretamente las metas que se proponen alcanzar, no se determinan con precisión los criterios de medida ni las normas que serán utilizadas para evaluar su cumplimiento ...”* (MES 2014; p. 2).

En este trabajo se exponen las experiencias acumuladas por los autores en el trabajo de orientación, asesoramiento, desarrollo y valuación de los procesos de planificación, así como algunos elementos conceptuales, con el propósito de contribuir a la solución de las deficiencias anteriormente señaladas, que existentes en el proceso de planificación. Para ello se ofrecen sugerencias y recomendaciones a los directivos de las universidades en los diferentes niveles de dirección, especialmente relacionadas con el **cómo proceder** para la formulación de los objetivos de trabajo de su organización y para la elaboración de las normas de evaluación sobre el cumplimiento de los mismos, a partir de la determinación de criterios de medida.

Las acciones que aquí se sugieren podrán ser utilizadas por los directivos y especialistas en su quehacer diario y les permitirán garantizar mayor efectividad en la implementación de lo planificado, el seguimiento y comprobación de su ejecución mediante las diferentes formas de control y finalmente, alcanzar resultados superiores en la formación integral de los profesionales que el país demanda.

DESARROLLO

1. La formulación y evaluación del cumplimiento de los objetivos de trabajo.

La necesidad de formular los objetivos de trabajo con precisión y evaluar adecuadamente el cumplimiento de los mismos, se ha abordado ampliamente por diferentes autores, entre ellos González y col. (2010). Sin embargo, por su importancia, dadas las insuficiencias que se presentan en muchas universidades, facultades centros de investigación, se ha considerado oportuno retomarlo en este trabajo y profundizar en algunas de esas ideas, aplicables en especial en las instituciones de la educación superior cubana.

Entre los principios concebidos en la Instrucción No. 1/11 para ser cumplidos durante el proceso de planificación de los objetivos de trabajo y las actividades, está el *“carácter rector de los objetivos de trabajo, por constituir la categoría rectora de la planificación de actividades y determinar el desarrollo, desempeño y funcionamiento de las organizaciones, para alcanzar resultados concretos y tangibles, en cumplimiento de su misión y de las funciones estatales asignadas”* (Castro, 2011a; p. 4).

La materialización de este principio en todo el proceso de planificación, justifica la necesidad de su tratamiento reiterado.

1.1.- La formulación de los objetivos de trabajo en las instituciones universitarias.

“La precisión en la concepción y formulación del objetivo, es imprescindible para que cumpla las funciones orientadora y valorativa, pues como se ha expresado anteriormente, a partir del objetivo se determinan los demás componentes del proceso, orienta a los involucrados acerca de las metas a alcanzar, las vías para lograrlas y también se convierte en patrón para evaluar los resultados” (González y col. 2010; p 5).

Es bien sabido que para elaborar los objetivos de trabajo en los diferentes niveles de dirección no deben dejar de tenerse en cuenta algunos elementos que constituyen líneas básicas para la proyección; entre los cuales están los siguientes:

Los documentos, indicaciones, lineamientos y acuerdos aprobados por el Partido, el Estado y el Gobierno en las diferentes instancias, así como “las proyecciones económicas a mediano plazo y los lineamientos generales y particulares que se emiten anualmente por el Gobierno y su adecuación en cada órgano, OACE, entidad nacional y CAP para sus respectivos sistemas; las funciones estatales, empresariales o internas de cada organización; los objetivos o actividades de los niveles de dirección superiores que por sus características o envergadura generen objetivos en la organización y el nivel de cumplimiento de los objetivos del período precedente” (García y col. 2012; p 8).

Otro elemento muy importante a tener en cuenta al elaborar los objetivos de trabajo de una organización para un año específico, son sus objetivos estratégicos para el período correspondiente, en este caso para los años 2013-2016.

A partir de las experiencias acumuladas por los autores del presente trabajo en el desarrollo de la práctica profesional durante varios años y en los análisis de los resultados de los intercambios realizados con grupos de planificadores y directivos universitarios en cursos y talleres, se exponen a continuación, a modo de sugerencias, un grupo acciones que la dirección de una institución universitaria puede realizar, durante el proceso de formulación de los objetivos de trabajo de un año determinado, en sus diferentes niveles de dirección. Estas acciones son las siguientes:

.*****

- Designar un grupo de trabajo o comisión del primer nivel de dirección, con uno de sus directivos al frente.
- Determinar las Áreas de Resultados Claves (ARC).
- Designar un responsable por cada ARC y sus colaboradores.
- Elaborar propuestas de objetivos de trabajo y sus criterios de medida por las ARC.
- Entregar, por cada ARC, las propuestas de objetivos de trabajo y criterios de medida para el año en cuestión.
- Elaborar una propuesta integrada de objetivos de trabajo y criterios de medida de la organización, por la comisión central.
- Conciliar la propuesta integrada, con los miembros del nivel de dirección, con otros organismos y gobiernos locales.
- Circular la primera versión de los objetivos de trabajo y criterios de medida de la organización para el año, a los niveles subordinados para su estudio y análisis.
- Enviar a la comisión central las opiniones y criterios de los niveles subordinados.
- Reelaborar la propuesta de objetivos de trabajo y criterios de medida de la organización para el año, a partir de los criterios recibidos.
- Desarrollar una sesión de trabajo de la comisión para aprobar propuesta de objetivos de trabajo y criterios de medida.
- Aprobar los objetivos de trabajo y criterios de medida de la organización para el año, en su Consejo de Dirección Ampliado.
- Conformar la versión aprobada con las recomendaciones hechas.
- Enviar al organismo superior, la primera versión de los objetivos de trabajo y criterios de medida de la organización para el año que se planifica y el informe con los resultados del proceso de conciliación con los territorios.
- Circular la versión aprobada de los objetivos de trabajo de la organización para el año, a los niveles subordinados para su utilización en la puntualización de sus propios objetivos de trabajo.
- Utilizar la primera versión de los objetivos de trabajo, en la elaboración de las actividades y tareas que serán incluidas en el plan anual de actividades para asegurar el cumplimiento de los mismos.
- Presentar al nivel superior para su aprobación, la versión final de los objetivos de trabajo con los indicadores y normas de evaluación, como parte del Plan Anual de Actividades para ese año.

En relación con las fechas para la realización de las acciones anteriores, éstas aparecerán en el Plan Anual de Actividades del año anterior y estarán en dependencia de la decisión que asuma la dirección de la organización respecto a si se asumirá el proceso “de arriba hacia abajo”, “de abajo hacia arriba” o de manera combinada.

Es muy importante que los objetivos de trabajo que se formulen, expresen los resultados que se propone alcanzar cada nivel de dirección en interés del cumplimiento de las indicaciones y encargos del Partido y del Gobierno en las

diferentes instancias, así como en respuesta a sus funciones estatales, a los resultados alcanzados en la etapa anterior, a las aspiraciones y compromisos a alcanzar, a partir de las condiciones, recursos y posibilidades reales existentes en sus diferentes niveles de dirección.

1.2.- La evaluación del cumplimiento de los objetivos de trabajo en las instituciones de la educación superior.

En relación con el concepto evaluación, igualmente existen diversos criterios y definiciones, que parten de las concepciones asumidas, que en general no difieren en su esencia.

Evaluar, según el diccionario Aristos, significa valorar, estimar el valor de las cosas no materiales; de acuerdo al pequeño Larousse es valorar, fijar valor a una cosa.

Muchos autores coinciden en que la *evaluación* es un proceso continuo y sistemático en el que se debe identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca de los resultados alcanzados en la ejecución de lo planificado, con el propósito de determinar el valor de algo, emitir un juicio o diagnóstico y servir para la toma de decisiones.

Como resultado de la sistematización teórica realizada y de acuerdo con Añorga (2001), al analizar varias definiciones sobre la evaluación conceptualizadas por diferentes autores, se pueden identificar las siguientes características comunes: búsqueda de información sobre el cumplimiento de sus objetivos, a partir de instrumentos elaborados con la ayuda de indicadores y criterios de medidas. (Recoger datos); valoración de la información reunida para su análisis y comparación con los resultados esperados, de acuerdo con los indicadores, criterios de medida y normas de evaluación determinadas previamente; la toma de decisiones en relación con el juicio de valor, el otorgamiento de una categoría evaluativa y especialmente en cuanto a las medidas para la mejora sistemática de los resultados y elevación de la calidad.

Igualmente existen diferentes puntos de vista en relación con los aspectos a evaluar. Algunos autores sólo hablan de indicadores, otros consideran criterios de medida, otros criterios de medida e indicadores.

En el Ministerio de Educación Superior durante los años 2012 y 2013 se utilizaron en todos sus niveles de dirección criterios de medida e indicadores para cada objetivo de trabajo, así como fuentes de información y orientaciones metodológicas para su aplicación.

La Junta Nacional de Acreditación (JAN) del propio Ministerio de Educación Superior cubano, utiliza durante el proceso de evaluación y acreditación de sus instituciones, carreras y programas: variables, indicadores, criterios de evaluación, con guías de evaluación.

“Debido a la complejidad de la evaluación de la calidad y a la necesidad de que este proceso sea sistemático, sistemático y cada vez más objetivo, es preciso establecer una serie de parámetros o aspectos que permitan emitir juicios de valor fiables. Estos parámetros pueden ser determinados a partir de dimensiones e indicadores para facilitar la operacionalización de las diferentes variables del objeto a evaluar” (González y col. 2010; p 12).

Se considera muy útil al evaluar parcial o de forma integral, una organización, institución, programa, objetivo de trabajo o cualquier objeto evaluable, definir en cada área de resultado clave las variables, dimensiones, los criterios de medida, indicadores o aspectos a evaluar, lo cual permitirá elaborar las normas para evaluar su cumplimiento y una vez logrado esto, se estará en condiciones de proceder a la elaboración de los procedimientos de búsqueda de información (preparación y aplicación de instrumentos de medición que serán utilizados en la evaluación).

No es posible generalizar, ni ofrecer recetas o variantes únicas para evaluar el cumplimiento de los objetivos de trabajo, porque depende de muchos factores, especialmente de las características específicas del sector, del nivel de dirección, del territorio del que se trate, del personal con que se cuenta, en fin, es multifactorial.

Sin embargo, teniendo en cuenta los errores comunes que se aprecian en este proceder y a partir de experiencias propias de los autores en el proceso de planificación, se pueden recomendar las siguientes acciones:

- Formular el objetivo de la forma más concreta y medible posible.
- Determinar criterios de medida, o aspectos que se consideren necesarios para su evaluación.
- Considerar las normas de evaluación para otorgar a cada uno de los criterios de medida, una categoría evaluativa (Sobrecumplido, Cumplido, Cumplido con señalamientos, Incumplido), (E, B, R, M), u otras categorías evaluativas.
- Evaluar cada criterio de medida o aspecto considerado, con las categorías acordadas y siguiendo las normas evaluativas aprobadas.
- Precisar las normas de evaluación para cada objetivo de trabajo, a partir de las evaluaciones otorgadas a cada uno de sus criterios de medida que lo componen.
- Evaluar el cumplimiento de cada objetivo de trabajo, con las categorías acordadas y siguiendo las normas evaluativas fijadas.
- Precisar los aspectos que no se lograron en la medida propuesta y trazarse nuevas metas para etapas siguientes, lo cual servirá de base para el proceso de modificación de los objetivos del período siguiente y puntualización de los objetivos específicos para el próximo año.

A modo de **ejemplo**, se señalan las normas generales para la evaluación del cumplimiento de los criterios de medida (CM) y los objetivos de trabajo (OT) del Ministerio de Educación Superior para el año 2014. (MES; 2013; p. 29-30).

SOBRECUMPLIDO:

Se otorgará esta categoría de modo excepcional, al CM, cuando se ha comprobado que existe un sobrecumplimiento marcado en la mayoría de los elementos propuestos en el alcance del mismo y al OT, cuando el 80% o más de sus CM han sido evaluados con esta categoría y el resto con la categoría de cumplido.

CUMPLIDO:

Se otorgará esta categoría, al CM, cuando se ha comprobado que ha sido cumplido satisfactoriamente el 80% ó más de los elementos propuestos en el alcance del mismo y al OT, cuando el 80% ó más de sus CM han sido evaluados con las categorías de cumplido o Sobrecumplido. Ninguno incumplido.

CUMPLIDO CON SEÑALAMIENTOS:

Se otorgará esta categoría, al CM, cuando se ha comprobado que han sido cumplidos con señalamientos al menos el 80% de los elementos propuestos en el alcance del mismo y al OT, cuando el 80% ó más de sus CM han sido evaluados con las categorías de sobrecumplido, cumplido o cumplido con señalamientos.

INCUMPLIDO:

Se otorgará esta categoría, al CM, cuando se ha comprobado que han sido cumplidos menos del 80% de los elementos propuestos en el alcance del mismo y al OT, cuando menos del 80% de sus CM han sido evaluados con las categorías de sobrecumplido, cumplido o cumplido con señalamientos.

En el propio documento se sugiere que a partir de estas normas generales, los responsables y evaluadores de cada objetivo de trabajo y criterio de medida, tanto en el organismo central de la organización, como en cada una de las instituciones del sistema, precisarán las normas específicas para otorgar las diferentes categorías evaluativas, de manera que se pueda argumentar adecuada y objetivamente cada evaluación. En los casos que se requiera, se precisará cuáles

elementos o cuáles criterios de medida se considerarán invalidantes para otorgar una categoría evaluativa específica, tanto a un criterio de medida como a un objetivo de trabajo, según corresponda, lo cual es válido para cualquier sistema de categorías evaluativas que adopte la organización.

CONCLUSIONES

1. El objetivo de trabajo, como categoría rectora del proceso de planificación, expresa las metas y compromisos a lograr en la institución de la educación superior; en su concepción y determinación debe contener las aspiraciones y necesidades de los trabajadores, para lograr que lo que sea importante desde el punto de vista social, también resulte significativo en el orden individual para la mayoría de las personas involucradas.
2. Determinar objetivos de trabajo concretos, medibles, retadores, que constituyan metas alcanzables para los colectivos, permitirá mantener la motivación de los trabajadores, así como, a partir de los recursos disponibles, generar y ejecutar las actividades que garanticen su cumplimiento.
3. La claridad y precisión que se logre en las normas para evaluar cada indicador, criterio de medida, subcriterio o cualquier otra clasificación adoptada para cada objetivo, permitirá al colectivo de la institución determinar cómo será evaluado el cumplimiento de cada objetivo de trabajo, premisas medulares para lograr el éxito en la institución universitaria.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALARCÓN O, RODOLFO. (2014): Universidad Socialmente Responsable. Conferencia Inaugural Universidad 2014. Impresión PALCOGRA. Palacio de las Convenciones. La Habana.
2. CASAÑAS D, MIRTA (2005): El cambio educativo: Un reto de las políticas nacionales ante el nuevo milenio. Universidad Bolivariana de Venezuela. Caracas.
3. CASTRO RUZ, RAÚL. (2011a): Instrucción 1/2011 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros de la República de Cuba, para la planificación de los objetivos y actividades en los órganos, organismos de la Administración Central del Estado, entidades nacionales y las administraciones locales del Poder Popular. La Habana.
4. . (2011b): Discurso de clausurar el Sexto Congreso del Partido. Palacio de las Convenciones. La Habana.
5. CUEVAS, CARLOS y col. (2002): Fundamentos de la Dirección Educacional. Departamento de Dirección Científica UCPETP. Soporte digital. La Habana,
6. GARCÍA R., LISARDO y col. (1996): Los retos del cambio educativo. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
7. GARCÍA, WILFREDO. GONZÁLEZ, DANIEL. MARTÍNEZ, MERCEDES Y ROMERO, MARITZA. (2012): Un acercamiento a la planificación en la realidad cubana actual. Facultad de Cuadros "Fulgencio Oroz". UCPEJV. La Habana.
8. GONZÁLEZ DANIEL, SUÁREZ CARLOS Y GARCÍA WILFGREDO. (2010): La determinación y evaluación de los objetivos de trabajo en el proceso de planificación. Revista IPLAC, Publicación Latinoamericana y Caribeña de Educación. RNPS No. 2140/ISSN 1993-6850. La Habana.
9. LOPERA., JAIME Y BERNAL, INÉS. (2002): La culpa es de la Vaca. Anécdotas, parábolas, fábulas y reflexiones sobre el liderazgo. Editorial Intermedio. Bogotá.
10. MES. (2013): Objetivos de trabajo de la organización para el año 2014. Editorial Universitaria Félix Varela. La Habana.
11. MES. (2014): Balance del cumplimiento de los objetivos del año 2013. Editorial Universitaria Félix Varela. La Habana.

12. PCC. (2011): Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso. La Habana.
13. PCC. (2013): Avanzan los acuerdos y crecen la responsabilidad y la exigencia. Editorial. Periódico Granma, órgano oficial del Comité Central de Partido Comunista de Cuba. La Habana.
14. POGOLOTTI, GRAZIELLA. (2013): Conferencia "Pensar en Cubano". IV Encuentro de crítica e investigación joven Pensamos Cuba. Diario Juventud Rebelde. 12 de abril. La Habana.
15. SPENCER JOHNSON, M. D. (2003): "Sí o No". Guía práctica para tomar mejores decisiones. Empresa Activa.empresaactiva.com. Ediciones Urano, S. A. Barcelona. (www.edicionesurano.com).
16. SUÁREZ CARLOS, GONZÁLEZ DANIEL. (2009): La supervisión educativa. Perspectivas de desarrollo. Revista IPLAC, Publicación Latinoamericana y Caribeña de Educación. RNPS No. 2140/ISSN 1993-6850. La Habana.