

EXPERIENCIAS SOBRE LA PLANIFICACIÓN EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR: ALGO MÁS SOBRE LA PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES.

Mariela Columbié Santana¹, Daniel González González
y Carlos Suárez Méndez

RESUMEN.

En la búsqueda de vías para dar solución a las contradicciones existentes entre las formas tradicionales de dirigir y las necesidades derivadas de los cambios políticos, sociales, económicos, científicos y medio-ambientales en la sociedad, que permita a las universidades cumplir su responsabilidad social, indudablemente se requiere de un adecuado proceso de planificación de objetivos y actividades, en correspondencia con los recursos disponibles. En general todos los directivos comprenden y aceptan la importancia de priorizar este aspecto, no obstante, persisten deficiencias en la aplicación de los procedimientos y por tanto, en la calidad de la planificación en muchas instituciones de la educación superior.

En este trabajo se exponen ideas, experiencias y se proponen acciones dirigidas a ofrecer recomendaciones a los directivos en los diferentes niveles de dirección de cada institución universitaria, no con el ánimo de teorizar, sino enfocadas a abordar el **cómo proceder** para elaborar el Plan Anual de Actividades, de manera que los cuadros en cada uno de los niveles de dirección del Ministerio, desde su Aparato Central, hasta sus universidades, entidades de ciencia, tecnología e innovación y empresas, puedan derivar acciones para garantizar el cumplimiento de cada uno de los Objetivos de Trabajo y Criterios de Medida, convertirlas en actividades y tareas concretas, para ser incluidas en el Plan Anual de Actividades de su organización y lograr que este documento constituya la herramienta de planificación anual única para la elaboración de sus planes de trabajo mensuales y los planes de trabajo individuales de los jefes, cuadros o especialistas.

Palabras Clave: cambio, modelo económico, perfeccionamiento, planificación, puntualización,

¹ Dr. C. MARIELA COLUMBIÉ SANTANA¹, PROFESORA AUXILIAR.
ASESORA DEL MINISTRO DE EDUCACIÓN SUPERIOR.
e-mail: mariela@mes.gob.cu

Dr. C. DANIEL GONZÁLEZ GONZÁLEZ PROFESOR TITULAR.

ASESOR TÉCNICO DOCENTE DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR.
e-mail: danielg@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

INTRODUCCIÓN

El acelerado desarrollo de la ciencia y la técnica que se produce en la actualidad, su rápida introducción en esferas productivas y de servicios como fuentes directas del progreso social, la tendencia a la creciente polarización social y a la agudización de la crisis ecológica actual, sin duda son aspectos a los que se enfrentan hoy las universidades, urgidas de perfeccionar su gestión, tanto interna como social, lo cual repercute de modo directo en una mayor responsabilidad social de estas instituciones educativas del nivel superior.

Revertir esta situación, planteó el Ministro de Educación Superior de Cuba en la conferencia inaugural del Congreso Universidad 2014, *“dependerá en gran medida, de cambios sustanciales en las políticas económicas existentes que sustituyan los paradigmas, sistemas y modelos ya obsoletos, por otros que nos permitan enfrentar los nuevos desafíos de la humanidad”* (Alarcón; R. 2014; p. 2).

Estos cambios también deberán producirse en las formas de pensar y actuar de cada uno de los directivos, especialistas, profesores y estudiantes en las instituciones universitarias.

En relación con este aspecto se debe señalar la importancia que tiene la idea de que todo cambio supone partir de la determinación de un estado real de desarrollo, para transitar hacia una situación futura que propicie la solución de las contradicciones y dificultades existentes; pero como es conocido por todos, el cambio no es una tarea fácil, pues siempre existirá el rechazo de muchas personas; se necesita ante todo un cambio de mentalidad. Al respecto la destacada intelectual cubana Graziella Pogolotti expresó: *“¿Qué hay que cambiar? Eso es lo primero que habría que definir, y es muy difícil, porque quienes pretenden que se produzca un cambio de mentalidad deben comenzar por cambiar la suya. Ello exige un ejercicio de la crítica y la autocrítica, es decir, interrogarse constantemente: ¿qué estoy haciendo en estos momentos? ¿Estoy siguiendo una actitud rutinaria o desempeñando el papel que me toca?”* (Pogolotti, 2013).

Indudablemente estas valiosas reflexiones deben constituir una guía para la acción de todos los cubanos, especialmente los cuadros, directivos, técnicos y especialistas. De ahí que las palabras del Presidente de la República de Cuba, cobran cada vez más vigencia: *“[...] el cambio de mentalidad es lo que más trabajo nos llevará superar al estar atada durante largos años a los mismos dogmas y criterios obsoletos. Es necesario cambiar la mentalidad de los cuadros y de todos los compatriotas al encarar el nuevo escenario que comienza a delinearse.”* (PCC. 2013).

Uno de los aspectos en los que se debe hacer énfasis en el cambio de mentalidad es el relativo a la planificación, por el carácter estratégico que tiene 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, lo cual debe estructurarse en los documentos de planificación de las instituciones.

“Las actividades y tareas que se conciben en los planes anuales de actividades y en los planes de trabajo mensuales e individuales, estarán dirigidas a dar cumplimiento a los objetivos de trabajo de la organización y en relación directa con los

recursos humanos, materiales y financieros disponibles, así como con las características individualizadas de cada entidad u organización” (García y col. 2012; p 7).

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 del Estado y las administraciones locales del Poder Popular, se ha trabajado intensamente en su implementación en todo el sistema del Ministerio de Educación Superior, en todos sus niveles de dirección, incluidas las instituciones educativas subordinadas. El trabajo realizado mediante las sesiones de planeación estratégica en el organismo central MES y con las instituciones en encuentros regionales, en los recorridos y visitas de trabajo a los centros, 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, ha permitido a los autores considerar que existen avances en la aplicación del sistema de planificación. No obstante, a pesar de lo que se ha avanzado en el proceso de planificación de objetivos y actividades durante los años últimos tres años, es indudable que todavía existen deficiencias que se resumen en el informe de balance del cumplimiento de los objetivos de trabajo del Ministerio de Educación Superior del año 2013, al plantear: *“... son insuficientes las actividades y tareas reflejadas en los planes anuales de actividades, que permitan su concreción en planes de trabajo mensuales y en planes individuales de cada uno de los responsables de garantizar su cumplimiento, sin enfatizar en la asignación de lo que le corresponde realizar a cada uno para lograr el éxito, así como en el seguimiento, control y evaluación de los resultados”.* (MES. 2014; p. 2).

En este trabajo se exponen algunas ideas y experiencias sobre los elementos conceptuales, normativos y de procedimientos establecidos en los documentos que rigen el sistema de planificación de objetivos y actividades en el país, a partir de la sistematización de la práctica profesional de los autores desarrollada durante más de cuatro años, con el objetivo de contribuir a la solución de las deficiencias existentes en el proceso de planificación. Lo más valioso de este material, desde el punto de vista metodológico y práctico, son las acciones que se sugieren a los directivos de las universidades en los diferentes niveles de dirección dirigidas, más que a la teoría, al ***cómo proceder en la práctica***, para la elaboración del Plan Anual de Actividades, y su utilización como ***herramienta única de planificación anual***, al elaborar los planes de trabajo mensuales de cada nivel de dirección y los planes de trabajo individuales de los jefes, cuadros o especialistas.

DESARROLLO:

1. El proceso de elaboración del Plan Anual de Actividades.

Como se establece en la Instrucción No. 1/11, en el Plan Anual de Actividades se recogen las principales tareas contenidas en los planes del Partido y del Poder Popular que tienen incidencia en el nivel de dirección que planifica, las que garantizan el *“cumplimiento de los acuerdos y resoluciones del Congreso del PCC y de los objetivos de trabajo derivados de las*

funciones estatales, ejecutivas y administrativas de cada nivel de dirección, tales como visitas de trabajo, actividades de preparación, productivas y de servicios, cursos, eventos, salidas al exterior, temas de los consejos de dirección o de la administración, reuniones, despachos, entre otras". (Castro, 2011. p. 9).

Para la elaboración de Plan Anual de Actividades, constituye un paso previo imprescindible, partir de la puntualización de los objetivos de trabajo, como categoría rectora del proceso de planificación, lo cual se hará como implementación de las proyecciones estratégicas concebidas a más largo plazo, como aspiraciones de desarrollo de la organización.

Durante el proceso de elaboración del Plan Anual de Actividades resultará de gran ayuda trabajar con un Gráfico de Coordinación, el que permitirá prever, organizar, priorizar las actividades y tomar las medidas necesarias para su mejor coordinación. (Ver anexo No. 1).

Se ha podido comprobar que este documento es muy poco utilizado, lo cual provoca imprecisiones en la planificación anual en muchas universidades, facultades y centros de investigación en sus diferentes niveles de dirección, afectando la calidad de los procesos en estos centros universitarios. La introducción de todas las actividades en el Gráfico de Coordinación evitará la superposición de actividades; igualmente permitirá mantener el equilibrio de tareas en los distintos meses del año, semanas de cada mes, días de la semana, sesiones y horas del día. Este documento resultará una herramienta de gran utilidad tanto para la elaboración del Plan Anual de Actividades, como para el proceso de puntualización que se realizará cada mes o cada semana, según se decida por los jefes.

2.1. Elaboración del pre-plan anual o propuestas iniciales del Plan Anual de Actividades.

Aprobada la primera versión de los objetivos de trabajo de la organización para el año siguiente, es el momento de iniciar la elaboración de su Plan Anual de Actividades, en lo que podríamos llamar propuestas iniciales o pre-plan anual. Estas propuestas iniciales son muy importantes, pues responden a las funciones estatales de la organización y específicamente deben dar respuesta a cada uno de los objetivos de trabajo aprobados.

¿Qué procedimiento utilizar para elaborar el Pre-plan anual o propuestas iniciales del Plan Anual de Actividades de la institución?

Para ello, utilizando el modelo aprobado, en el capítulo específico, se pudieran realizar las siguientes acciones:

1. Habilitar un epígrafe de este capítulo titulado: *"Actividades para dar cumplimiento a los Objetivos de trabajo de la organización"*
2. Reflejar bajo este título, para cada uno de los objetivos de trabajo, todas las actividades propuestas por los miembros del nivel de dirección que planifica, sin repetir ninguna.
3. Incluir igualmente aquellas actividades propuestas por los niveles inferiores, debido a que tienen incidencia en otros niveles de dirección.

4. Añadir en todas las actividades, las tareas internas, propias del nivel de dirección que planifica, para asegurar su cumplimiento.
5. Trabajar paralelamente con el Gráfico de Coordinación, en el cual se deben ir introduciendo las tareas por meses, semanas, días y horas. Este documento es una herramienta de trabajo que resultará de gran utilidad para evitar que coincidan las tareas en días, horas y participantes.
6. Seleccionar las actividades y tareas que involucran a otros niveles de dirección y proponerlas al nivel superior, para su aprobación e información a los involucrados.
7. Seleccionar las actividades que tienen incidencia en los niveles inferiores e informarlas.
8. Tener listo este pre-plan anual o propuestas iniciales para ser utilizado al recibir las tareas de los niveles superiores.

2.2. Elaboración del Plan Anual de Actividades en las instituciones de la educación superior.

Al recibir las actividades de los niveles superiores, que tienen incidencia en su organización, ya este nivel de dirección tiene todos los elementos necesarios para la elaboración de su Plan Anual de Actividades, por lo que se requiere que esto se haga en el tiempo establecido para ello.

¿Cómo proceder a partir de este momento para la elaboración del Plan Anual de Actividades de las instituciones universitarias?

A partir de las experiencias acumuladas por los autores de este tema, durante varios años trabajando en los procesos de planificación en el MES, el MINED y sus instituciones, en visitas a organismos e intercambios con planificadores, en este momento del proceso se recomienda ejecutar las acciones siguientes:

1. Seleccionar, de cada uno de los capítulos, las actividades que involucran a su organización.
2. Consultar al organismo correspondiente los casos que ofrezcan dudas.
3. Incorporar al Gráfico de Coordinación, las actividades de los niveles superiores, respetando esas fechas y realizando los ajustes necesarios en las propias que aparecen en el pre-plan anual o propuestas iniciales.
4. Añadir, en cada actividad seleccionada de los niveles superiores, las tareas internas específicas del nivel de dirección, para asegurar su cumplimiento, incluyéndolas igualmente en el Gráfico de Coordinación.
5. Identificar estas tareas internas con números escritos con expresiones tales como las siguientes: 1.1; 1.2;... 8.1; 8.1.1; 8.1.2; 8.2.
6. Añadir nuevas actividades específicas en cada nivel de dirección, que se correspondan con el contenido de cada capítulo, derivadas o no de sus objetivos de trabajo, ubicándolas también en el Gráfico de Coordinación.
7. Volver al capítulo específico.

Al retomar el capítulo específico para precisar las tareas internas que aseguran el cumplimiento de sus objetivos de trabajo, deben hacerse los cambios, modificaciones y adiciones que sean necesarios, ajustando las fechas. Se insiste una

vez más en que será de gran utilidad para concluir exitosamente el proceso de elaboración del Plan Anual de Actividades, la utilización del Gráfico de Coordinación para evitar superposición de tareas y frecuentes errores en la planificación.

En este momento, ¿qué procedimiento le permitirá concluir la elaboración del Plan Anual de Actividades en la Institución Universitaria?

Para concluir este proceso se sugieren las siguientes acciones:

1. Retomar las actividades previstas para cada objetivo de trabajo, que fueron incluidas en el Pre-plan anual o actividades iniciales.
2. Ajustar y precisar fechas, horas, lugares y participantes, utilizando el Gráfico de Coordinación.
3. Revisar que no se repitan actividades que ya fueron incluidas.
4. Agregar si fuera necesario, otras actividades propias de ese nivel, no vinculadas con ninguno de los Objetivos de trabajo, bajo un epígrafe titulado: "Otras actividades propias de la organización"
5. Añadir en cada una de estas nuevas actividades, tantas tareas internas como sean necesarias, para asegurar su cumplimiento, relacionadas con el seguimiento, control, autoperparación, autocontrol, entre otras.
6. Utilizar el Gráfico de Coordinación para asignar las fechas de estas nuevas tareas, de modo que se evite la coincidencia con otras, con las consecuencias negativas que se derivan de estos graves y frecuentes errores en la planificación.
7. Seleccionar las tareas del Plan Anual de Actividades, que fueron incluidas o modificadas, e informarlas a los involucrados.
8. Entregar los objetivos de trabajo y el Plan anual de Actividades como un documento único, al jefe del nivel superior para su aprobación, en las fechas previstas.
9. Puntualizar los cambios que resulten necesarios durante todo el año, informando oportunamente a los niveles implicados, de forma mensual o semanal, según corresponda.

A modo de resumen de los procedimientos para la elaboración del Plan Anual de Actividades, cabe preguntarse: ¿en qué orden se ubican las tareas en cada uno de los capítulos de este documento?

En cada capítulo del Plan Anual de Actividades es recomendable ubicar las actividades y tareas en el siguiente orden:

1. Las actividades seleccionadas de los niveles superiores.
2. Las tareas internas que aseguran el cumplimiento de cada una de ellas.
3. Las actividades propias de la institución universitaria que planifica que se corresponden con el contenido del capítulo.

4. En el caso del capítulo específico en correspondencia con las funciones estatales de la institución que planifica, las actividades internas propias se ordenan de acuerdo con los objetivos de trabajo y en los casos que así lo consideran, por áreas de resultados clave.

Los resultados parciales que se aprecian en la ejecución de la planificación del año 2013 y en el proceso de elaboración de los objetivos de trabajo para el año 2014, tanto en el Ministerio de Educación Superior como en la instituciones universitarias y entidades de ciencia e innovación tecnológica, nos permiten aseverar que con la implementación y aplicación de las acciones que aquí se exponen, se podrá avanzar en la calidad de la planificación, como elemento esencial que nos permita cada vez más cumplir con las responsabilidades sociales que corresponden a nuestras universidades.

CONCLUSIONES

1. La adecuada planificación anual de objetivos y actividades en cada organización constituye la materialización, implementación, ejecución, control y evaluación, a corto plazo, de las proyecciones estratégicas concebidas como aspiración para su desarrollo a más largo plazo.
2. El Plan Anual de Actividades, actualizado con las puntualizaciones trimestrales y mensuales que se le hagan, se utilizará durante todo el año como herramienta única de planificación anual, para elaborar los planes de trabajo mensuales de la institución de la educación superior que planifica y los planes de trabajo individuales de sus jefes, cuadros y profesores.
3. La implementación y ejecución de las acciones propuestas para la elaboración del Plan Anual de Actividades, así como la utilización sistemática de un Gráfico de Coordinación resultará de gran utilidad para los jefes y especialistas de planificación de las entidades de la educación superior en cada nivel de dirección, pues les permitirá evitar la superposición de tareas y frecuentes errores en la planificación.

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. (2015): 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.. (2011b): Discurso de clausurar el Sexto Congreso del Partido. Palacio de las Convenciones. La Habana.
4. CUEVAS, CARLOS y col. (2002): Fundamentos de la Dirección Educacional. Departamento de Dirección Científica UCPETP. Soporte digital. La Habana, Cuba. 2002.

5. GARCÍA R., LISARDO y col. Los retos del cambio educativo. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
6. 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.
7. 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.
8. LOPERA., JAIME Y BERNAL, INÉS. (2002): La culpa es de la Vaca. Anécdotas, parábolas, fábulas y reflexiones sobre el liderazgo. Editorial Intermedio. Bogotá.
9. MES. (2013): Objetivos de trabajo de la organización para el año 2014. Editorial Universitaria Félix Varela. La Habana.
10. MES. (2014): Balance del cumplimiento de los objetivos del año 2013. Editorial Universitaria Félix Varela. La Habana.
11. PCC. (2011): Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso. La Habana.
12. 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.
13. POGOLOTTI, GRAZIELLA. (2013): Conferencia "Pensar en Cubano". IV Encuentro de crítica e investigación joven Pensamos Cuba. Diario Juventud Rebelde. 12 de abril. La Habana.
14. SPENCER JOHNSON, M. D. "Sí o No". Guía práctica para tomar mejores decisiones. Empresa Activa.empresaactiva.com. Ediciones Urano, S. A. Barcelona, España. 2003 (www.edicionesurano.com).
15. SUÁREZ CARLOS, GONZÁLEZ DANIEL. La supervisión educativa. Perspectivas de desarrollo. Revista IPLAC, Publicación Latinoamericana y Caribeña de Educación. RNPS No. 2140/ISSN 1993-6850. La Habana. Cuba. 2009.

ANEXO NO. 1:

Gráfico de Coordinación Plan Anual de Actividades. Año 2014

Enero 2014

| | | Miércoles 1 | Jueves 2 | Viernes 3 | Sábado 4 | Domingo 5 |
|----------|-----------|--------------|-----------|------------|-----------|------------|
| | | | | | | |
| Lunes 6 | Martes 7 | Miércoles 8 | Jueves 9 | Viernes 10 | Sábado11 | Domingo 12 |
| | | | | | | |
| Lunes13 | Martes14 | Miércoles15 | Jueves16 | Viernes17 | Sábado 18 | Domingo19 |
| | | | | | | |
| Lunes 20 | Martes 21 | Miércoles 22 | Jueves 23 | Viernes 24 | Sábado 25 | Domingo 26 |
| | | | | | | |
| Lunes 27 | Martes 28 | Miércoles 29 | Jueves 30 | Viernes 31 | | |
| | | | | | | |

Febrero 2014

| | | | | | Sábado 1 | Domingo 2 |
|----------|-----------|--------------|-----------|------------|-----------|------------|
| | | | | | | |
| Lunes 3 | Martes 4 | Miércoles 5 | Jueves 6 | Viernes 7 | Sábado 8 | Domingo 9 |
| | | | | | | |
| Lunes 10 | Martes11 | Miércoles12 | Jueves 13 | Viernes 14 | Sábado15 | Domingo16 |
| | | | | | | |
| Lunes17 | Martes 18 | Miércoles 19 | Jueves20 | Viernes21 | Sábado 22 | Domingo 23 |
| | | | | | | |
| Lunes 24 | Martes 25 | Miércoles 26 | Jueves 27 | Viernes 28 | | |
| | | | | | | |

(Incluye los 12 meses del año)