

Las universidades hacia el 2030. Propuesta de acciones para la planificación de objetivos y actividades

The universities towards the 2030. Proposal of actions for the planning of objectives and activities

Autores: Dr.C Daniel González González*

Dr.C Mercedes Martínez Quijano*

Dr.C Concepción Miranda Quintero**

Institución: *Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, Cuba

**Dirección Provincial de Salud Pública de La Habana, Cuba

Correo electrónico: danielgg@ucpejv.edu.cu

mercedesmq@ucpejv.edu.cu

organizacion@infomed.sld.cu

Resumen

Para enfrentar los desafíos actuales, las universidades requieren perfeccionar sus sistemas de gestión institucional y en especial, el proceso de planificación de objetivos y actividades, con la participación de sus colectivos. Hay avances en la planificación y en la proyección de los objetivos de las instituciones universitarias; pero todavía se aprecia la manifestación de algunas insuficiencias sobre la implementación de este proceso, que afectan la eficacia y eficiencia del trabajo y, por tanto, a la calidad de los servicios que se prestan en las instituciones. A partir de estas insuficiencias, los autores de este trabajo identifican como problema científico: ¿Cómo perfeccionar el proceso de planificación de objetivos y actividades en las instituciones educativas? Para contribuir a la solución de este problema, se concibe como objetivo esencial, proponer posibles acciones que pudieran ejecutar los directivos y especialistas para la implementación de los subprocesos de planificación de objetivos y actividades en las instituciones educativas, que favorezcan el perfeccionamiento de su gestión en el desarrollo sostenible de la comunidad y del país, de cara al año 2030. El artículo contiene algunos fundamentos teórico-metodológicos iniciales relacionados con el tema, y se destaca la

importancia de la implementación de los subprocesos que conforman el proceso de planificación de objetivos y actividades. La utilización de diferentes métodos de investigación, en especial la observación y los intercambios de experiencias con directivos y especialistas, permitió proponer, como principales resultados, posibles acciones a realizar por los responsables de objetivos en las instituciones educativas, para cada subproceso de planificación.

Palabras clave: Planificación, planificación estratégica, perfeccionamiento, proceso, acciones.

Abstract

To face the current challenges, universities need to improve their institutional management systems and especially the process of planning objectives and activities, with the participation of their groups. Today it advances in the planning and in the projection of the objectives of the university institutions; but the manifestation of some insufficiencies regarding the implementation of this process, which affect the effectiveness and efficiency of the work and, therefore, the quality of the services provided in the institutions, is still appreciated. From these shortcomings, the authors of this work identify as a scientific problem: How to improve the process of planning objectives and activities in educational institutions? To contribute to the solution of this problem, it is conceived as an essential objective, to propose possible actions that executives and specialists could execute for the implementation of the subprocesses of planning of objectives and activities in educational institutions, which favor the improvement of their suggestion in the sustainable development of the community and the country, for the year 2030. The article contains some initial theoretical-methodological foundations related to the topic and highlights the importance of the implementation of the subprocesses that make up the process of planning objectives and activities. The use of different research methods, especially the observation and exchange of experiences with managers and specialists, allowed us to propose, as main results, possible actions to be carried out, by those responsible for objectives in educational institutions, for each planning subprocess.

Keywords: Planning, strategic planning, improvement, process, actions.

Introducción

De acuerdo con palabras expresadas por María Fernanda Espinosa, Presidente de la Asamblea General de las Naciones Unidas (AGNU), son grandes los desafíos que enfrentan hoy los pueblos ante las complejidades y peligros que asechan. Para ilustrar esta idea expresó que la Organización de las Naciones Unidas (ONU) está trabajando para articular los tres pilares que inspiraron esa organización y lograr lo que aspiran todos sus pueblos: «que las personas vivan en paz, vivan con dignidad y que puedan satisfacer sus necesidades básicas. Esto que suena tan fácil es muy difícil de hacer en la práctica, porque vivimos en un mundo de grandes injusticias» (Espinosa, 2019: 5).

Sin dudas, la Agenda 2030 y sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), constituyen un importante pacto entre 193 países de la ONU para avanzar de manera colectiva en estos esfuerzos comunes; pero en realidad, cada uno de estos tres pilares, pasan por serios peligros y amenazas actuales, incluidos los provocados por conflictos bélicos y los que genera el cambio climático, por solo señalar dos ejemplos que frenan o dificultan sus objetivos. Espinosa (2019) lo reconoce al afirmar:

Lo que ha ocurrido es que el nivel de avance es bastante desigual, dependiendo de los distintos objetivos y regiones del mundo, pero lo cierto es que estamos avanzando de manera muy lenta. En septiembre se está preparando la primera cumbre de evaluación de los ODS y hay avances, pero no son suficientes (p. 5).

Los gobiernos que se han propuesto avanzar en la implementación de estos pilares, necesitan de la contribución decisiva que deben aportar las universidades, como instituciones rectoras en la gestión del conocimiento. En Cuba, el Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, Miguel Díaz-Canel ha expresado la importancia, para la investigación científica, de mantener el vínculo con las universidades y compartir con estas las nuevas tecnologías instaladas; instituciones encargadas, además, de aportar la fuerza de trabajo calificada, competente y comprometida que necesita el país. Para ello las universidades requieren perfeccionar sus sistemas de gestión institucional y en especial, el proceso de planificación de objetivos y actividades, lo cual es un deber insustituible de sus directivos, con la colaboración del colectivo, es decir, con la participación de todos.

En este sentido, se coincide con González, Suárez y Columbié (2016), al afirmar que en Cuba «el perfeccionamiento de la planificación se convierte, por tanto, en un elemento estratégico en el proceso de actualización del modelo económico cubano, lo cual se concibe de forma flexible» (p. 1). Esta idea confirma lo aprobado y ratificado en el Sexto y Séptimo Congresos del Partido Comunista de Cuba (PCC), según lo establecido en el lineamiento número 2 de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 que expresa: «El sistema de planificación socialista seguirá siendo la vía principal para la dirección de la economía, con énfasis en garantizar los equilibrios macroeconómicos fundamentales y los objetivos y metas para el desarrollo a largo plazo» (PCC, 2017: 23).

Lo anterior explica la importancia y actualidad de este tema, el cual responde a los requerimientos y necesidades actuales de desarrollo del país, que busca el perfeccionamiento de la planificación, con un alto nivel de desempeño profesional y un marcado e intencional carácter prospectivo.

Las experiencias acumuladas por los autores de este trabajo, han permitido apreciar avances en la concepción general de la planificación, en la participación de los implicados y en la proyección de los objetivos de las instituciones; no obstante, consideran que todavía se aprecian, como situación problemática, la manifestación de un grupo de insuficiencias que afectan la eficacia y eficiencia del trabajo y, por tanto, la calidad de los servicios que se prestan en las instituciones.

Algunas de las insuficiencias detectadas son: No siempre se utilizan adecuadamente los documentos normativos que rigen el trabajo de cada área para encauzar el proceso de planificación, insuficiente participación de los actores involucrados en los procesos de planificación, superposición de tareas al no ser previstas en su momento, poca flexibilidad en la planificación y exceso de reuniones y carencia de sesiones de autopreparación en los planes de trabajo individuales de los cuadros y funcionarios.

A partir de estas insuficiencias, los autores de este artículo identifican como problema científico a abordar: ¿Cómo perfeccionar el proceso de planificación de objetivos y actividades en las instituciones educativas? Para contribuir a la solución de este problema, se concibe como objetivo esencial, proponer posibles acciones que pudieran ejecutar los directivos y especialistas para la implementación de los subprocesos de

planificación de objetivos y actividades en las instituciones educativas, que favorezcan el perfeccionamiento de su sugestión en el desarrollo sostenible de la comunidad y del país, de cara a la Agenda 2030.

Las ideas y sugerencias que se proponen en este artículo, han sido elaboradas a partir de las experiencias acumuladas por los autores en la práctica profesional desarrollada durante varios años, en la proyección, preparación y ejecución de actividades de orientación, asesoramiento, desarrollo, seguimiento y evaluación de los procesos de planificación en el Ministerio de Educación Superior, en instituciones educativas de este organismo, en especial en la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, así como en instituciones docente-asistenciales de la salud de La Habana, y se exponen con el propósito de contribuir a la solución de las deficiencias antes señaladas y al problema abordado.

Para ello se parte de algunos fundamentos teórico-metodológicos iniciales relacionados con el tema, se destaca el papel de los objetivos y la importancia de la implementación de los subprocesos que conforman el proceso de planificación de objetivos y actividades, para lo cual se proponen posibles acciones a realizar, por parte de los responsables de objetivos, en cada uno de los niveles de dirección de las instituciones educativas.

Desarrollo

1.1. La planificación y la prospectiva estratégica en las instituciones educativas

La planificación, como una de las funciones generales de la dirección, se conoce que muchos autores la identifican como la base de la dirección y que existen variadas definiciones sobre el concepto planificación. Los autores de este artículo coinciden en que, “entre los aspectos que caracterizan este proceso, están los siguientes: la toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado; decidir con anticipación lo que hay que hacer; establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas; definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas, entre otros” (González, Columbié y Suárez, 2014: 4).

Ernesto Guevara (Che) consideraba que la planificación debía entenderse como la primera posibilidad humana de regir las fuerzas económicas, elemento esencial

concebido en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. En la nueva Constitución de la República de Cuba, aprobada el 24 de febrero de 2019, en su Artículo 19, se plantea: «La planificación socialista constituye el componente central del sistema de dirección del desarrollo económico y social» (ANPP, 2019: 3), lo cual demuestra la importancia que le concede la dirección del Gobierno cubano a la planificación en las condiciones actuales, especialmente válido en instituciones universitarias.

Se acostumbra utilizar el término planificación estratégica, más conocido en las Instituciones de Educación Superior, asociado al proceso de la dirección o gestión universitaria, para estructurar un número determinado de actividades, acciones y operaciones dirigidas a prever y asegurar un futuro exitoso de la institución, a partir de las circunstancias presentes y futuras.

Sin embargo, el término prospectiva estratégica es menos conocido y tratado en la actualidad de manera intencional, a pesar de que en realidad sí se utiliza en Cuba, pues la esencia del modelo económico cubano de desarrollo socialista que se construye, es alcanzar el país próspero y sostenible que quieren los cubanos, y que se puede tener, dadas las condiciones concretas existentes en Cuba y en el mundo, y eso, sin dudas, es prospectiva estratégica.

La prospectiva estratégica surge a mediados de los años 50 del siglo XX por el filósofo francés Gastón Berger y tiene como premisa, la idea de que «al futuro, más que preverlo, hay que construirlo ... es convertir sueños en proyectos» (Godet y Durance, 2011: 29).

Esa esencia de la prospectiva estratégica de convertir sueños en proyectos y visión de futuro en acciones, se encuentra en las bases para la elaboración del Plan de Desarrollo Económico del País hasta el año 2030, que constituye piedra angular en el empeño de construir el modelo económico cubano deseado y posible, a partir de nuestras realidades y potencialidades, como se planteó anteriormente (PCC, 2017a).

No obstante, se coincide con Gómez (2010) en relación con la utilización de los elementos que aporta la prospectiva estratégica, lo cual todavía no es suficiente en las universidades, al considerar que:

Un diagnóstico a priori nos señala que existen pocos especialistas en prospectiva en el país, y, en particular, en las universidades, siendo esto una debilidad para el paso a una etapa superior de planificación, que vincularía la planificación estratégica con la prospectiva. Hay pocos ejemplos prácticos de utilización de la prospectiva en la dirección estratégica (p. 5).

En las Instituciones de la Educación Superior, el trabajo prospectivo debe estar dirigido más hacia la transformación que a la anticipación. Ello implica que muchas de las actividades planificadas deben proyectarse más al esfuerzo de cambio, al conocimiento profundo de la realidad y de los sueños, que a anticipar los futuros que podrán existir, es decir, a construir ese futuro deseado y posible. Por ello se coincide en que «la planificación estratégica universitaria se deberá transformar en planificación estratégica prospectiva para responder a las realidades del entorno» (Íbidem: 73).

Los autores de este artículo consideran que, en el proceso de planificación estratégica con carácter prospectivo o planificación estratégica prospectiva, es esencial la proyección de los objetivos estratégicos a largo y mediano alcance, pues indicarán lógicamente las aspiraciones de la institución en cada período, de los cuales, posteriormente, serán puntualizados a corto plazo, los objetivos de trabajo a alcanzar en cada año. En cada momento la claridad, precisión y objetividad con que sean formulados los objetivos, así como el actuar con pensamiento estratégico y prospectivo, permitirá proyectar las actividades y los recursos necesarios, lo cual será vital para lograr la evaluación de su cumplimiento.

1.2. Papel de los objetivos en el proceso de planificación en las instituciones educativas

Entre los principios reconocidos en la Instrucción No. 1/11, sobre el proceso de planificación de los objetivos de trabajo y las actividades, hay uno que plantea:

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, 2011: 4).

El carácter rector que desempeñan los objetivos en todo el proceso de planificación, tanto en la elaboración de los objetivos estratégicos para un período, como en la puntualización de los objetivos de trabajo de cada año, permite establecer su relación con las actividades a ejecutar para garantizar su cumplimiento y los recursos disponibles para ello, los cuales determinan su alcance, por lo que se coincide en que:

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 et. al, 2014; 6).

De acuerdo con 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, como parte del proyecto investigativo, se proponen un grupo de acciones para la elaboración de los objetivos estratégicos de un período y los objetivos de trabajo de cada año, que van desde la designación y preparación de los responsables en cada nivel de dirección, hasta la aprobación de los objetivos y su presentación al nivel superior para su aprobación, así como su utilización en la elaboración de los planes anuales de actividades (Ibídem).

El carácter rector de los objetivos, a su vez, facilita y guía la implementación del resto de los subprocesos que conforman el proceso de planificación de objetivos y actividades, que serán abordados en este trabajo, en el cual se proponen acciones que pueden ejecutar los responsables de los objetivos designados en cada nivel de dirección, para garantizar su implementación y el alineamiento horizontal y vertical en el sistema de planificación estratégica de las instituciones educativas.

2. Procedimientos utilizados

La investigación realizada durante los años 2016 hasta 2019 en el Ministerio de Educación Superior, especialmente en la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona y en las instituciones universitarias y docente-asistenciales de la Salud en

La Habana, se sustentó en la dialéctica como método general de la ciencia y se utilizaron métodos teóricos, empíricos y estadísticos.

Como parte de los procedimientos utilizados durante el desarrollo de la investigación, los autores de este artículo aplicaron los siguientes métodos del nivel teórico:

Análisis documental: Para analizar las fuentes documentales que permitan determinar los fundamentos teóricos de la planificación y prospectiva estratégica, así como de la planificación de objetivos y actividades en las instituciones educativas.

Analítico-sintético: Para realizar la sistematización de diferentes enfoques para la planificación y prospectiva estratégica, a partir de las tendencias nacionales e internacionales en este sentido y en el procesamiento de la información recopilada con la aplicación de los diferentes métodos empíricos de la investigación

Enfoque sistémico: Posibilitó estructurar, de forma sistémica, las propuestas de posibles acciones a ejecutar por parte de los responsables de objetivos, para la implementación de cada uno de los subprocesos de planificación de objetivos y actividades en los diferentes niveles de dirección de las instituciones educativas.

Además, se aplicaron métodos empíricos tales como:

Observación: Para conocer y valorar, desde la actuación práctica, el dominio de los cuadros y funcionarios sobre los aspectos teóricos y metodológicos que norman el proceso de planificación en los diferentes niveles de dirección de las instituciones universitarias.

Entrevistas y encuestas: Aplicadas a directivos y planificadores para conocer con mayor profundidad sus opiniones acerca de la forma en que se aplican los elementos de la planificación estratégica en las instituciones universitarias, cómo elaboran los objetivos estratégicos y de trabajo en cada nivel de dirección, sus criterios de medida e indicadores, las normas para la evaluación de su cumplimiento, las acciones a ejecutar durante la implementación de los diferentes subprocesos, de manera que se garantice la participación de la institución en la sostenibilidad ambiental del territorio y del país.

Intercambio de experiencias: Este método fue esencial pues, aplicado como parte del trabajo sistemático al concluir cada entrevista grupal, así como durante el desarrollo de talleres, seminarios e intercambios con directivos, planificadores y especialistas; facilitó la elaboración y perfeccionamiento de la propuesta de acciones que se exponen en

este artículo, en especial, la concreción de la propuesta de acciones para los responsables de objetivos en cada nivel de dirección, durante la implementación de los diferentes subprocesos de planificación de objetivos y actividades

Fueron aplicados igualmente, la media aritmética, la moda y la mediana, como medidas de tendencia central y el cálculo porcentual, para la interpretación cualitativa de los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos correspondientes a los métodos empíricos empleados.

3. Principales hallazgos

Como parte del trabajo investigativo realizado durante estos años, derivado del Proyecto «*Teoría y Práctica de la Dirección en las Instituciones Educativas*», del Departamento de Dirección en Educación de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona y, especialmente, a través de la práctica profesional de sus autores en las actividades de asesoramiento, orientación, seguimiento y control sobre el proceso de planificación de objetivos y actividades en las instituciones educativas, se fueron elaborando las propuestas de acciones a ejecutar, por parte de los directivos responsabilizados con los objetivos en cada uno de los niveles de dirección, para la implementación de los subprocesos concebidos en este importante proceso y el alineamiento estratégico necesario en la planificación, lo cual se aborda brevemente en el siguiente subepígrafe del artículo.

3.1- Los subprocesos que integran el proceso de planificación de objetivos y actividades

En el proceso de planificación de objetivos y actividades, pueden diferenciarse los siete subprocesos que lo conforman, y que se muestran en la representación que aparece en la figura 1. Estos subprocesos son los siguientes:

1. Elaboración de los Objetivos Estratégicos para cada período y sus Criterios de Medida (CM).
2. Puntualización de los Objetivos de Trabajo (OT), CM y Normas de Evaluación (NE) de cada año.
3. Elaboración de los Planes Anuales de Actividades.
4. Elaboración de los Plan de Trabajo Mensual e Individual.
5. Elaboración de los Informes de cumplimiento mensuales.

6. Preparación y realización de los Cortes Parciales del cumplimiento de los Objetivos de Trabajo de cada año.

7. Preparación y realización de los Balances Anuales del cumplimiento de los Objetivos de Trabajo.



Fig. 1. Representación de los subprocesos que integran el proceso de planificación de objetivos y actividades. Fuente: Elaboración propia

Se relacionan a continuación, las propuestas de acciones que pueden realizar los responsables de objetivos, para la implementación de cada uno de los subprocesos:

1. Elaboración de los objetivos estratégicos de cada período.

En la implementación de este subproceso los responsables de objetivos en cada nivel de dirección, pueden realizar las siguientes acciones: 1. Proponer la redacción de su objetivo estratégico para cada período en su nivel de dirección, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos del nivel superior y el contexto específico de su área. 2. Proponer la redacción de los criterios de medida específicos de su objetivo estratégico, para cada año del período, en correspondencia con los del nivel superior y teniendo en cuenta los resultados históricos, las condiciones concretas y las aspiraciones de su colectivo. 3. Revisar la redacción del objetivo estratégico y los criterios de medida específicos relacionados con su área, en los niveles inferiores, para que se correspondan con sus

posibilidades reales y tributen al cumplimiento del objetivo de su nivel de dirección. (Contribución al cumplimiento de los ODS y Objetivos contenidos en el Plan de Desarrollo Económico del País hasta el año 2030).

2. Puntualización de los objetivos de trabajo de cada año, sus criterios de medida y las normas para la evaluación de su cumplimiento.

Las posibles acciones a realizar por los responsables de objetivos en cada nivel de dirección, son las siguientes: 1. Puntualizar cada año el objetivo de trabajo y los criterios de medida de su área, en su nivel de dirección, a partir su objetivo estratégico del período y del análisis de los resultados alcanzados en el balance del cumplimiento, en el año anterior. 2. Elaborar las normas para la evaluación de cada criterio de medida y de su objetivo de trabajo, para el año, a partir de las experiencias acumuladas en los procesos de corte parcial y balance del cumplimiento de los objetivos del año anterior.

3. Revisar la versión final del objetivo de trabajo, los criterios de medida y las normas de evaluación, en relación con su área, en los niveles inferiores, para asegurar su correspondencia (Contribución al cumplimiento de los ODS y Objetivos contenidos en el Plan de Desarrollo Económico del País hasta el año 2030).

3. Elaboración del plan anual de actividades de cada año.

A. Pasos para elaborar el Plan Anual de Actividades en cada nivel de dirección:

1. Elaborar el Pre-plan anual o propuestas iniciales del Plan Anual de Actividades de la institución universitaria. (Objetivos de trabajo). □ Utilizar un Gráfico de Coordinación. 2. Elaborar el Plan Anual de Actividades de la institución, a partir de las actividades recibidas de los niveles superiores. □ Seleccionar las actividades que los afectan. □ Añadir tareas internas de aseguramiento. □ Incorporar las actividades del pre-plan anual. □ Garantizar el alineamiento estratégico. 3. Utilizar en cada caso, el Gráfico de Coordinación.

B. Acciones a realizar por los responsables de objetivos en cada nivel de dirección:

1. Proponer las actividades y tareas que deben ser incluidas en el plan anual de actividades de su nivel de dirección, para asegurar el cumplimiento del objetivo de trabajo y de los criterios de medida de su área. 2. Proponer las actividades y tareas que deben ser incluidas en el plan anual de actividades de los niveles superiores, porque involucran a externos. 3. Revisar los planes anuales de actividades de los

niveles inferiores, para verificar: si son incluidas todas las actividades y tareas de su Objetivo de Trabajo que los involucran; si incluyen las tareas internas necesarias para garantizar su cumplimiento; si incluyen, además, otras actividades propias de su nivel, relacionadas con su Objetivo de Trabajo. 4. Entregar las principales observaciones realizadas a los objetivos de trabajo y planes anuales de actividades de los niveles inferiores, antes de su aprobación por los cuadros designados. (Contribución al cumplimiento de los ODS y Objetivos contenidos en el Plan de Desarrollo Económico del País hasta el año 2030).

4. Elaboración de los planes de trabajo mensuales de las unidades organizativas y de los planes de trabajo individuales de los cuadros, especialistas y profesores.

A. Pasos para elaborar el Plan de Trabajo Mensual de cada unidad organizativa:

1. Se utiliza esencialmente el Plan Anual de Actividades del nivel de dirección, aprobado por el nivel superior. 2. Se incorporan las puntualizaciones aprobadas para el mes específico. 3. Se añaden las tareas propias, en cumplimiento de acuerdos o de indicaciones dadas o recibidas. 4. El PTM es aprobado por el jefe del nivel que planifica.

B. Pasos para elaborar el Plan de Trabajo Individual de cada cuadro, especialistas y profesores:

1. Se utiliza esencialmente el Plan de Trabajo Mensual del nivel de dirección, elaborado y aprobado por su jefe, al concluir el proceso de puntualización. 2. El Gráfico de Coordinación actualizado del Plan Anual, puede resultar de gran utilidad. 3. El PTI del mes siguiente y el informe de cumplimiento del plan del mes en curso, son aprobados por el jefe inmediato superior.

C. Acciones a realizar por los responsables de objetivos en cada nivel de dirección:

1. Revisar y aprobar los planes de trabajo individuales de sus subordinados, para verificar: si son incluidas todas las tareas que aseguran el cumplimiento de los Objetivos de Trabajo; si incluyen sesiones de autopreparación para las tareas más importantes y complejas; si incluyen tareas relacionadas con la atención al eslabón de base.

5. Elaboración de los informes de cumplimiento de los planes de trabajo mensuales.

Los Jefes de cada nivel de dirección elaboran dos informes de cumplimiento todos los meses: El informe de cumplimiento del Plan de Trabajo Mensual (PTM) de su nivel. (Filial o Departamento); el informe de cumplimiento de su Plan de Trabajo Individual (PTI). Los segundos jefes, especialistas y profesores, solo elaboran el de su PTI. Todos los cuadros deben: Exigir y revisar, junto con los planes de trabajo individuales de cada mes de sus subordinados, el informe de cumplimiento del plan del mes en curso, para verificar: El nivel de cumplimiento de las tareas planificadas, La calidad del informe, Las valoraciones sobre la contribución de las tareas, al cumplimiento de sus objetivos previstos. (Contribución al cumplimiento de los ODS y Objetivos contenidos en el Plan de Desarrollo Económico del País hasta el año 2030).

6. Preparación y realización de los cortes parciales sobre el cumplimiento de los objetivos de trabajo de cada año.

A. Preparación de los cortes parciales:

1. De acuerdo con el Sistema de Planificación, entre los meses de junio y julio de cada año en todas las IES se realiza: El cierre del Curso Escolar y el corte parcial del cumplimiento de los OT del año. 2. Se toman como elementos esenciales los informes de cumplimiento de los planes de trabajo mensuales, los resultados de las visitas, controles, autoevaluaciones, evaluaciones y análisis realizados. 3. Se debe realizar en todos los niveles de dirección: años, asignaturas, disciplinas, carreras, departamentos, filiales, facultades, universidades y MES. 4. Se debe realizar un análisis y valoración sobre la marcha de los resultados alcanzados hasta ese momento, en cada uno de los Criterios de Medida (CM) de cada Objetivo de Trabajo (OT). (No es necesario, ni posible, otorgar categorías evaluativas a los CM, ni a los OT.).

B. Acciones a realizar por los responsables de objetivos en cada nivel de dirección:

1. Incluir, en la valoración cualitativa del informe resumen de cumplimiento del plan de trabajo de su área de cada mes, un análisis crítico sobre los resultados más significativos, las principales dificultades afrontadas y sus causas, así como la contribución de las tareas realizadas, al cumplimiento de su objetivo de trabajo. 2. Proponer la redacción del informe sobre su objetivo de trabajo para el corte parcial del cumplimiento de los objetivos del año, en su nivel de dirección. 3. Realizar, previo al corte parcial del cumplimiento de los objetivos de trabajo del año en los niveles

inferiores, una valoración sobre el estado de cumplimiento de su objetivo de trabajo y criterios de medida y entregarla a su jefe inmediato superior. 4. Garantizar la participación de algún especialista de su área, en los colectivos donde se realicen los cortes parciales sobre el análisis del cumplimiento de los objetivos de trabajo. 5. Entregar al jefe inmediato superior, el informe para el corte parcial sobre el cumplimiento de su objetivo de trabajo, con las características descritas y una propuesta de las principales fortalezas y debilidades en su área, así prioridades para la próxima etapa. (Contribución al cumplimiento de los ODS y Objetivos contenidos en el Plan de Desarrollo Económico del País hasta el año 2030).

7. Preparación y realización de los balances del cumplimiento de los objetivos de trabajo de cada año.

A. Para la preparación de los balances:

1. De acuerdo con el Sistema de Planificación, entre los meses de enero y febrero de cada año se realiza: El Balance del cumplimiento de sus Objetivos de Trabajo (OT).
2. Se toman como elementos esenciales, el Informe del Corte Parcial, los informes del cumplimiento de los planes de trabajo mensuales, los resultados de las visitas, controles, evaluaciones y análisis realizados.
3. Se realiza en todos los niveles de dirección: años, asignaturas, disciplinas, carreras, departamentos, filiales, facultades, universidades y MES.
4. Se hace un análisis y valoración sobre los resultados alcanzados durante el año, en cada uno de los Criterios de Medida (CM) y en cada Objetivo de Trabajo (OT). (Sí serán otorgadas categorías evaluativas a cada CM y cada OT, de acuerdo con las Normas de evaluación aprobadas).

B. Acciones a realizar por los responsables de objetivos en cada nivel de dirección:

1. Proponer la redacción del informe sobre su objetivo de trabajo para el balance del cumplimiento de los objetivos del año en su nivel de dirección, donde se destaquen los principales logros alcanzados en cada uno de los criterios de medida.
2. Realizar, previo al balance del cumplimiento de los objetivos de trabajo del año en los niveles inferiores, una evaluación del cumplimiento del objetivo de trabajo y sus criterios de medida, con la propuesta de categoría evaluativa que le otorgan a su objetivo en cada facultad (departamento) y entregarla al jefe inmediato superior.
3. Garantizar la participación de algún especialista de su área, en los colectivos de los niveles

inferiores, donde se realicen los balances del cumplimiento de los objetivos de trabajo.

4. Entregar al jefe inmediato superior, el informe para el balance sobre el cumplimiento de su objetivo de trabajo, con las características descritas y una propuesta de las principales fortalezas y debilidades en su área, así como de las prioridades para la próxima etapa. (Contribución al cumplimiento de los ODS y Objetivos contenidos en el Plan de Desarrollo Económico del País hasta el año 2030).

3.2.- Resultados y experiencias acumuladas en la aplicación de las acciones

La introducción en práctica profesional de esta propuesta de acciones, ha sido implementada por sus autores en el Organismo Central del Ministerio de Educación Superior, en la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona y en las instituciones docente-asistenciales de la Dirección Provincial de Salud de La Habana, tanto en la elaboración de los objetivos estratégicos para el período 2017-2021, como en la elaboración y aprobación de los objetivos de trabajo para los años comprendidos entre el 2016 y el 2019. En este período se han apreciado avances en la precisión del alcance que se desea en cada uno de los objetivos, al determinar, con mayor objetividad, sus criterios de medida.

En el proceso de planificación de objetivos y actividades, y en cada uno de sus subprocesos, se aprecia mayor comprensión y compromiso de los colectivos universitarios, convirtiéndose en cada vez más en procesos participativos e inclusivos. Igualmente se continúa consolidando una adecuada cultura de planificación en los diferentes niveles de dirección, lo cual se evidencia mediante las opiniones, criterios, sugerencias y propuestas concretas de los directivos y especialistas. Es decir, se va logrando el desarrollo de un pensamiento proactivo proyectivo estratégico, que puede conducir a convertir en realidad los sueños de alcanzar la excelencia.

De igual forma, se ha podido alcanzar mayor objetividad en las normas para evaluar el cumplimiento del objetivo, evidenciado en la preparación y ejecución de los cortes evaluativos y balances realizados en los dos últimos años, subprocesos en los que se van alcanzando mayor calidad, aunque son susceptibles de continuar su perfeccionamiento. La propuesta antes expuesta, tiene como aporte más novedoso, los elementos metodológicos relacionados con el cómo proceder, lo cual no ha sido

abordado de esta manera anteriormente y se ilustra mediante el esquema que aparece en la figura 2.

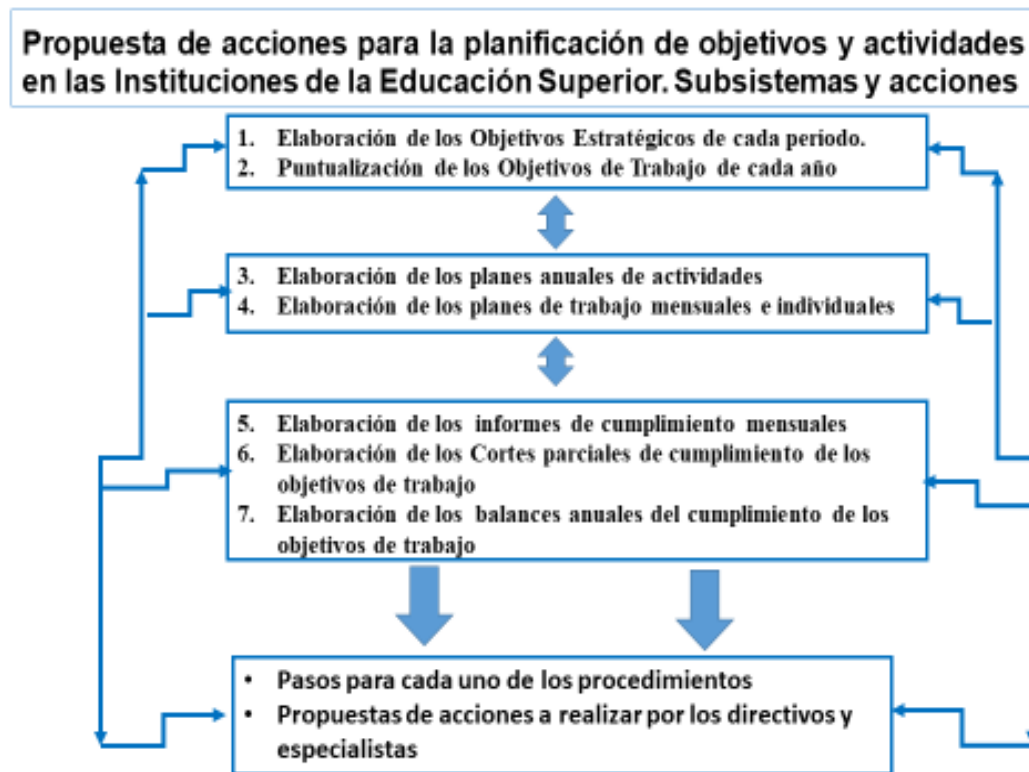


Fig. 2. Propuesta de acciones. Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Tanto en el proceso de planificación estratégica y prospectiva, como en la concepción e implementación de los subprocesos de planificación de objetivos y actividades de una Institución de la Educación Superior, los objetivos constituyen la categoría rectora, pues expresan las metas, compromisos, aspiraciones y necesidades a lograr por los trabajadores, que les permitirán convertir sueños en proyectos y, por tanto, convertir sueños en realidades.

La ejecución de las acciones que se proponen en este trabajo para los responsables de los objetivos estratégicos y de trabajo en las instituciones educativas, les facilitarán la implementación de los subprocesos que forman parte del proceso de planificación de objetivos y actividades en cada uno de sus niveles de dirección, lograr el alineamiento horizontal y vertical en el sistema de planificación y con ello, el perfeccionamiento de su

gestión universitaria para contribuir al desarrollo sostenible en su comunidad y en el país, de cara a la agenda 2030.

Referencias Bibliográficas

- Almuiñas, J. L. y Galarza, J. (2016). La planificación estratégica en las Instituciones de la Educación Superior: modelo teórico y metodología para su implementación. En «La Planificación Estratégica en las Instituciones de la Educación Superior» (pp. 40-58). Uruguay: Universidad de la República, Facultad de Veterinaria.
- Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP) (2019). *Constitución de la República de Cuba*. La Habana. Consejo de Estado. Empresa de Artes Gráfica Federico Engels.
- Castro, R. (2011). *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, Cuba: Ediciones del Consejo de Estado.
- Espinosa, M. (2019). *Reflexiones sobre los desafíos que enfrenta hoy la humanidad, principales problemas del mundo actual*. La Habana: Diario Granma, 8 de abril.
- Godet, M. y Durance, P. (2011). *La Prospectiva Estratégica para las empresas y los territorios*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (UNESCO): DUNOD.
- Gómez, S. (2010). *La planificación prospectiva: una oportunidad para las IES*. Monografía. La Habana, Cuba: UH-CEPES. ISBN: 978-959-16-1275-5.
- _____ (2016). *Sobre el futuro de la planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior*. En «La Planificación Estratégica en las Instituciones de la Educación Superior» (pp. 40-58). Uruguay: Universidad de la República, Facultad de Veterinaria.
- González, D; Suárez, C y Columbié, M. (2016). *La función de planificación en las instituciones universitarias: precisiones metodológicas para la formulación de objetivos*. Congreso Internacional Universidad 2016. La Habana: Ministerio de Educación Superior.

González, D; Columbié, M y Suárez, C. (2014). Experiencias sobre la planificación en la Educación Superior: La formulación de los objetivos de trabajo. En: Publicación seriada Folletos Gerenciales de la Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección (DCCED) del Ministerio de Educación Superior (MES). No. 0488 ISSN: 1726 – 5851. La Habana: Ministerio de Educación Superior.

_____ (2015). *Los objetivos de trabajo en la planificación institucional por la calidad de la educación*. Congreso Internacional Pedagogía 2015. La Habana, Cuba: Ministerio de Educación.

PCC (2017). Documentos VII Congreso. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. Cuba.

PCC. (2017a). *Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos*. Cuba.

Saborido, J. R. (2017). *Integración de la Educación Superior para el desarrollo. Resultados, retos y proyecciones en Cuba*. Conferencia Congreso Internacional Pedagogía 2017. La Habana, Cuba: Editorial Poligráfica Félix Varela.