

## **La planificación/organización, una competencia directiva necesaria para los cuadros de dirección de las instituciones universitarias**

### **The planning/organization, a directive competence privy for the direction squares of the university institutes**

**Autores:** Dr.C Daniel González González

Dr.C Jorge Enrique Carbonell Pérez

Dr.C Mercedes Martínez Quijano

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

**Correo electrónico:** [danielgg@ucpejv.edu.cu](mailto:danielgg@ucpejv.edu.cu)

[jorgeecp@ucpejv.edu.cu](mailto:jorgeecp@ucpejv.edu.cu)

[mercedesmq@ucpejv.edu.cu](mailto:mercedesmq@ucpejv.edu.cu)

#### **Resumen**

En las condiciones actuales, las universidades cubanas desempeñan un rol esencial en el desarrollo económico y social del país; sin embargo, la materialización de la responsabilidad social de estas instituciones, requiere del perfeccionamiento de sus sistemas de gestión institucional y, el desarrollo de las competencias directivas de los cuadros de dirección, tiene un alto nivel de prioridad. Entre las competencias directivas, la planificación/organización es una de las más significativas. La práctica profesional de los autores de este artículo, desarrollada durante varios años en las actividades de orientación, asesoramiento, preparación y superación de cuadros, ha permitido constatar avances en la concepción general de la planificación; no obstante, aún se manifiestan insuficiencias en la gestión del proceso de planificación/organización, ya que no se ha logrado la participación activa de todos los actores que deben estar involucrados, existe la superposición de tareas y exceso de reuniones, las que afectan el desarrollo de este proceso. Este artículo tiene como objetivo, proponer los principales fundamentos que sustentan y propician el desarrollo de la competencia directiva planificación/organización en los cuadros de dirección de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona.

Contiene algunas precisiones teórico-metodológicas sobre las competencias, su concreción en las competencias directivas, cómo clasificarlas en las instituciones universitarias, los métodos utilizados y se estudia la competencia directiva planificación/organización en la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, los elementos que la integran, con énfasis en la propuesta de acciones para desarrollar las habilidades que se requieren para el perfeccionamiento de esta importante competencia directiva.

**Palabras clave:** Competencias; competencias directivas; planificación; organización

### **Abstract**

In the current conditions, the Cuban universities play a main role economic and social development of the country, however, the materialization of the social responsibility of these institutes, it who requires of the perfecting of your systems of institutional step and, the development of the directive competences of the squares of direction has a high level of priority. Between the directive competences, the planning/organization is one of the more significant thing. The professional practice of the authors of this article, developed during several years in the activities of orientation, advice, preparation and surmourning in questions of direction, has permitted to verifying advances in the general conception of the planning; notwithstanding, even manifest insufficiencies in the step of the process planning/organization, since has not achieved the active participation of all actors that must be involucrate, exists the superposition of tasks and excess of meetings, those who affect the development of this process. This article has as objective, propose the main foundations that sustain and propitiate the development of the directive competences planning/organization in direction squares of the University of Pedagogic Sciences Enrique José Varona. It contains some theoretical-methodological precisions on the competences, your concretion in the directive competences, how it classifies the in the universality institutes, the methods used and studies the direct competence planning/organization in the University of Pedagogic Sciences Enrique José Varona, the elements that the integrate, with

emphasis in the proposal of actions for the develop the skills that it is required for the perfecting of this important directive competence.

**Keywords:** Competences; directive competences; planning; organization

## **Introducción**

La actual pandemia que afecta a la humanidad, pone a prueba la capacidad de los sistemas sociales y de salud de los gobiernos, instituciones científicas y universidades para aportar los conocimientos científicos necesarios que permitan enfrentar las complejidades, peligros e impactos que generan estos nuevos escenarios.

Esta situación se hace más difícil cuando, en lugar de prevalecer la solidaridad para encontrar soluciones conjuntas a los grandes problemas, existen gobiernos que insisten en imponer su voluntad y someter a los demás, mediante medidas coercitivas y el terrorismo de Estado. La aspiración de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) de trabajar para que las personas vivan en paz, con dignidad y que puedan satisfacer sus necesidades básicas, los tres pilares que inspiraron esa organización, es un empeño que se hace cada vez más difícil, pues “(...). se trata sin lugar a dudas, de una aspiración de alta complejidad, porque vivimos en un mundo de grandes injusticias” (Espinosa, 2019, p.5).

Alcanzar esos tres pilares, como máxima aspiración para avanzar en la consecución de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) contenidos en la agenda 2030, requiere de una voluntad real que permita lograr los objetivos propuestos; pero constituyen retos que entrañan serios peligros y amenazas, incluidos los provocados por conflictos bélicos y los que generan el cambio climático y las pandemias, por solo señalar algunos ejemplos que obstaculizan estos propósitos.

Los países, cuyos gobiernos trabajan realmente con voluntad para enfrentar estos desafíos, tendrán necesariamente que contar con el apoyo de las universidades, por tratarse de instituciones capaces de impulsar, desde la labor científica e investigativa, la contribución a la solución de estos complejos problemas.

Al actuar en concordancia con estas ideas, las máximas autoridades del Gobierno cubano han orientado estrechar y sostener los vínculos con las universidades, pues son las instituciones que deben aportar los conocimientos para formar la fuerza de trabajo calificada, competente y comprometida que necesita el país en consonancia con el enfoque del desarrollo sostenible.

Al referirse a este asunto González et al. (2020) plantean que para que las universidades puedan cumplir satisfactoriamente esa alta responsabilidad, es necesario que:

Las Instituciones de Educación Superior (IES) y sus directivos estén preparados para el cambio, para enfrenar los escenarios derivados de esas realidades. Para ello se requiere perfeccionar los sistemas de gestión institucional y en especial la gestión de los procesos que en ella tienen lugar, lo cual no será posible si no se logra contar en estas instituciones, con cuadros de dirección preparados y competentes. (p. 1)

Este análisis inicial permite valorar de manera preliminar la importancia de desarrollar competencias directivas en todos los cuadros de dirección de las universidades para que, junto a otras competencias específicas propias de los profesionales de la educación, contribuyan a una gestión universitaria más efectiva. Dentro del amplio abanico de competencias directivas que es importante desarrollar en los cuadros de dirección, la planificación/organización requiere de una atención especial, debido a su contribución a la creación de las condiciones organizativas más favorables para el desarrollo de los procesos universitarios.

La práctica profesional de los autores de este artículo, desarrollada durante varios años en las actividades de orientación, asesoramiento, preparación y superación de directivos, les ha permitido apreciar avances en la concepción general de la planificación, así como una participación más efectiva de los implicados en la proyección de los objetivos en cada nivel de dirección; sin embargo, aún se manifiesta un conjunto de insuficiencias que González et al., (2019) destacan al afirmar que:

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. (p.2)

Precisamente, el objetivo de este artículo consiste en proponer los principales fundamentos que sustentan y propician el desarrollo de la competencia directiva planificación/organización en los cuadros de dirección de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona.

En el artículo se realizan algunas precisiones teórico-metodológicas iniciales sobre las competencias, sobre las competencias directivas y cómo clasificarlas en las instituciones universitarias, se describen los métodos y procedimientos utilizados y se estudia, especialmente, el desarrollo de la competencia directiva planificación/organización en la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, sus componentes, así como una propuesta de acciones que contribuyan abordar las habilidades que se requieren para el desarrollo de esta importante competencia directiva.

## **Desarrollo**

### *1.- Algunas precisiones teóricas-metodológicas de partida.*

#### *1.1. Sobre el concepto competencias*

Según el diccionario de la Real Academia de la lengua española (RAE), habilidad es disposición para algo. Implica no sólo conocimiento, sino destreza, saber-hacer (Sánchez, 2018, p. 6).

Desde esta perspectiva inicial, las habilidades “constituyen el dominio de acciones (psíquicas y prácticas) que permiten una regulación racional de la actividad” (González, et al., (2020, p. 17), lo que significa reconocerlas como formaciones psicológicas de la esfera ejecutora de la personalidad.

Por su parte, el vocablo competencia, es polisémico y esto quiere decir que tiene diferentes significados y, por lo tanto, se requiere un análisis más riguroso para precisar cómo caracterizarlo, ya que, por ejemplo, se le puede asociar entre otros significados los de disputa, rivalidad, incumbencia, atribución, competición, capacitación.

Los significados asociados a la rivalidad, idoneidad y competición han sido ponderados por las llamadas Teorías de la Competitividad, surgidas hacia finales de la década de los años 70 y principios de los años 80 del pasado siglo, orientadas a elevar la capacidad de las organizaciones para lograr altos niveles de calidad en los productos o servicios, mediante el desarrollo de la productividad, la innovación y la imagen que satisfagan las expectativas y necesidades de los consumidores.

En este sentido, Díaz (2006), destaca que la competitividad se ha ido convirtiendo en la actualidad en uno de los objetivos principales de cualquier organización, que requiere de la toma de conciencia respecto a que es un fenómeno inherente al desarrollo, que pone de relieve la capacidad de la organización para crear e integrar productos con alto valor agregado.

La amplitud de significados que se le pueden atribuir al vocablo competencia convierten al intento de adoptar una definición en una labor difícil, ya que en la literatura especializada aparece una gran variedad de especificaciones que pueden confundir a quien desea estudiar este tema; no obstante, se puede decir que las definiciones más utilizadas son las que consideran las competencias en función de las tareas y de los rasgos distintivos de la persona. (Gutiérrez, 2014, p. 3)

Por ejemplo, para Boaz (1998) las competencias “son comportamientos críticos o claves: “conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y, en general, atributos personales que se relacionan de forma causal más directamente con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, funciones o responsabilidades” (Citado por Gutiérrez, 2014, p. 3).

Un análisis cuidadoso de esta definición permite apreciar que su contenido, no solo tiene en cuenta elementos que forman parte de la esfera cognitiva de la personalidad, como los conocimientos, las habilidades y las capacidades, al incluir

otros aspectos que, como los valores y las actitudes, forman parte de la esfera afectiva de la personalidad, de lo cual se puede inferir que en el concepto de competencia se muestra la unidad de lo cognitivo y lo afectivo.

Esta unidad entre lo afectivo y lo cognitivo se presenta también en la definición de Núñez y Díaz (2017), para quienes, competencia es “un saber integrado derivado de los conocimientos, habilidades y valores que la persona va desarrollando continuamente en su vida, para ser utilizados en su desempeño personal y profesional en los escenarios laborales y sociales en los cuales se desenvuelve” (p. 238).

De tal manera que, además de los conocimientos, las habilidades y las capacidades, la referencia al contenido de la categoría competencia integra además los afectos, los sentimientos y los valores.

Por su parte, (Prieto, 1997, p. 9) y (Teixidó, 2007, p. 4) resaltan que sobre el concepto competencias existen diferentes acepciones entre las que se destacan las siguientes:

- ✓ Autoridad: para hacer referencia a mando, atribución, facultad o dominio.
- ✓ Capacitación: para hacer referencia a preparación, aprendizaje y entrenamiento.
- ✓ Competición: para indicar confrontación, lucha, pugna, desafío, antagonismo o rivalidad
- ✓ Cualificación: para indicar valoración, discernimiento o evaluación

Como se puede ver, esta manera de caracterizar la categoría competencia añade acepciones que complejizan su significado.

Para Pérez, et al., (2014) la competencia es el “el conjunto de habilidades, conocimientos y experiencias que una persona tiene para realizar una actividad concreta. Y el compromiso viene determinado por el nivel de motivación y confianza que esa persona tiene con relación a esa misma actividad” (p. 4).

Spencer y Spencer (1993) la definen como una característica subyacente o sobresaliente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, en términos de criterio.

La integración de los argumentos hasta aquí expuestos, justifica la adopción de la definición de Perrenoud (2008), al caracterizar a la competencia como un: “(...) conjunto articulado y dinámico de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que toman parte activa en el desarrollo responsable y eficaz de las actividades, dentro de un contexto concreto de actuación, de acuerdo con procesos históricos, sociales y culturales específicos” (p. 11).

Esta manera de entender al término competencia pone de relieve asumirla desde una visión sistémica, enfoque que concuerda con el de Arroyo (2012) al considerarlas conformadas por el conocimiento, las habilidades y las actitudes.

Conocimiento: ¿Qué sé?

Habilidad: ¿Lo puedo aplicar?

Actitud: ¿Estoy dispuesto? (Martínez et al., 2016, p. 4)

Sin lugar a dudas, existe consenso entre los académicos en que las competencias incorporan de forma armónica un conjunto de conocimientos (SABER), habilidades o destrezas (SABER HACER), características personales, experiencias, sentimientos (SABER ESTAR), motivaciones, deseos, valores (QUERER HACER), así como medios y oportunidades (PODER HACER) que le permiten a una persona desempeñarse de modo exitoso, lo que corrobora que en las competencias se expresa la unidad entre lo afectivo y cognitivo. (González et al. (2020); González et al. (2014); Gutiérrez (2014); Martínez et al. (2016); Medina et al. (2012); Núñez y Díaz (2017); Prieto (1997); Pérez, et al., (2014); Perrenoud (2008); Sánchez (2018); Spencer y Spencer (1993); Teixidó (2007).

Por su parte, Teixidó (2007) considera que los rasgos superficiales son los más fáciles de detectar y desarrollar, entre ellos: conocimientos, habilidades, destrezas, mientras los rasgos profundos, son los más difíciles de detectar y desarrollar, entre ellos: rasgos de la personalidad como las actitudes, los valores, el concepto de sí mismo y las motivaciones (p. 7).

Todo esto, confirma que el estudio de las competencias en el ámbito de las organizaciones debe orientarse hacia la búsqueda de la fundamentación acerca de qué es un desempeño laboral exitoso y esto conduce a inferir que debe ser



estudiado desde una perspectiva sistémica, interdisciplinaria y estrechamente vinculada a los procesos interactivos en la organización. (Porter 1998)

### *1.2. Las competencias directivas. Algunas clasificaciones*

Las competencias profesionales o las competencias técnicas no garantizan por sí solas la competencia para dirigir a otros. En el caso de las instituciones de la educación superior, “(...) un profesor puede ser muy competente dirigiendo el aprendizaje de su asignatura y resultar incompetente en la dirección de la institución universitaria” (González y Pérez, 2004, p. 28).

Es importante partir de la premisa de que los cuadros de dirección de las Instituciones de la Educación Superior (IES) deben ser muy buenos profesores universitarios, es decir, demostrar un desarrollo de las competencias profesionales específicas, que le permitan dirigir el proceso educativo en el nivel universitario y dominar las llamadas competencias técnicas de su profesión lo cual se considera una condición necesaria, debido a que se trata de competencias estrechamente vinculadas al objeto social de estas instituciones; sin embargo, esto no es suficiente, pues además de estas competencias profesionales deben poseer determinadas competencias directivas o competencias para la gestión universitaria. (González et al., 2020, p. 9)

Las denominadas competencias gerenciales o directivas han sido tratadas por varios autores. Por ejemplo, para (Camacaro, 2017, p.3), las competencias gerenciales son las habilidades, capacidades, destrezas, conocimientos y saberes que emplean las personas para desempeñar un cargo en la organización.

Desde una perspectiva general, al integrar las ideas expuestas por Martínez et al. (2016, p.6) y Sánchez (2018, p.7) se pueden destacar los siguientes rasgos esenciales de las competencias directivas;

- ✓ Como conjuntos de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones.
- ✓ Como comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en la función directiva.

Se puede asumir que los cuadros de dirección de las IES necesitan igualmente un conjunto articulado y dinámico de conocimientos, habilidades, actitudes, valores y motivaciones, que les permitan un desempeño efectivo y un comportamiento de liderazgo. Esta afirmación conduce a reflexionar en torno a las particularidades de las competencias directivas.

Existen diferentes criterios para clasificar las competencias directivas. En España, una de las clasificaciones de mayor difusión es la que presenta Cardona y Chinchilla (1999), que ha servido de base para la compilación mostrada por Teixidó (2007) que las clasifica de acuerdo con la conformación de tres grupos: 1. las competencias estratégicas, las competencias referidas a la capacidad del directivo y sus relaciones con el entorno externo: (visión de negocio; resolución de problemas; gestión de recursos; orientación al cliente; red de relaciones efectivas; negociación). 2. Competencias intratéticas. Competencias referidas a la capacidad del directivo y sus relaciones con el entorno interno: (comunicación; organización; delegación; empatía; preparación y ayuda a los colaboradores; trabajo en equipo. 3. Competencias de eficacia personal. Competencias referidas a los hábitos básicos de una persona con ella misma y con el entorno: proactividad; gestión personal-gestión del tiempo, gestión del stress, gestión de riesgo; desarrollo personal-autocrítica, autoconocimiento, cambio personal. (Teixidó, 2007, pp. 16-17).

Llama la atención como algo novedoso que, al parecer, este autor considera es, en la palabra estratégico, como un prefijo, para referirse a las relaciones con el entorno externo, mientras utiliza el término *intratéticas* para señalar las relaciones con el entorno interno, cuando en realidad, lo estratégico combina lo interno y lo externo como una unidad dialéctica.

Martínez et al. (2016) establecen que a las personas que ocupan cargos de dirección no solo se les juzga por su inteligencia, sino que hoy en día deben demostrar una serie de competencias que forman parte de la inteligencia; y que la meta es desarrollar seis competencias clave de manera interrelacionada que darán como resultado una administración efectiva: 1. Competencia para la planificación y gestión; 2. Competencia para el trabajo en equipo; 3. Competencia para la acción

estratégica; 4. Competencia multicultural; 5. Competencia para la autoadministración; 6. Competencia para la comunicación (Martínez et al., 2016, p. 6)

Medina et al. (2012) clasifican las competencias directivas en tres niveles:

- ✓ Primer nivel de competencias:(toma de decisiones; liderazgo; trabajo colaborativo, iniciativa e innovación).
- ✓ Segundo nivel de competencias: (orientación al logro, comunicación efectiva; comprensión del entorno, planificación, motivación).
- ✓ Tercer nivel de competencias: (uso de la información; delegación y compartir autoridad; orientación al cliente; manejo de conflictos; autoaprendizaje; administración del Tiempo (p. 90)

Otra de las clasificaciones de competencias directivas es la que propone Villa (2003), quien las concibe incluidas en tres ejes trasversales:

1. Promoción del cambio cultural: (liderazgo; innovación y cambio; trabajo en equipo).
2. Gestión de procesos: (planificación; aprendizaje continuo; comunicación).
3. Resultados: (orientación a resultados; orientación al aprendizaje; proactividad). (Teixidó, 2007, p. 19).

Campo, (2004) propone 23 competencias directivas agrupadas en cuatro grandes bloques: 1. Cualidades personales: (flexibilidad; constancia; autoestima; fiabilidad; integridad; equilibrio. 2. Destrezas personales: (empatía; preocupación por los otros; asertividad; escucha activa; claridad y concisión en la expresión; trabajo en equipo. 3. Capacidad de dirección y liderazgo: (delegación; motivación; control de calidad; desarrollo del personal; apertura al exterior; liderazgo. 4. Destrezas técnicas de gestión: planificación; organización de recursos; negociación; comprensión del contexto; evaluación (Teixidó, 2007, p. 21).

Por su parte, Fernández (2014), a partir de las propuestas de Poblete y García Olalla (2003); Álvarez y Santos (1995) y Bazarra y Casanova (2013), considera que las competencias directivas pueden agruparse en torno a tres ámbitos de actuación:

1. **Ámbito de la gestión:** El equipo directivo es un equipo de trabajo que tiene encomendada una serie de funciones, siendo la principal de ellas gestionar el buen funcionamiento del centro educativo: (planificación, control y supervisión, toma de decisión, negociación)
2. **Ámbito del liderazgo:** El liderazgo parece un concepto que tiene más que ver con cómo se hacen las cosas que con las cosas que hay que hacer, es decir, lo podemos asimilar más con un estilo de hacer: (motivación, innovación, gestión de los talentos, proyección)
3. **Ámbito de las relaciones:** En este ámbito incluye las competencias necesarias para el desarrollo de cualquier tarea que tenga encomendada el equipo directivo y que constituyen recursos que deben ponerse en funcionamiento en situaciones cotidianas de la vida del centro: (comunicación, trabajo en equipo, competencia emocional, resolución de conflictos). (p. 10)

Los estudios desarrollados por González et al. (2020) sobre las competencias directivas, muestran que en la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, se han identificado y caracterizado 20 competencias directivas esenciales (Anexo No. 1), con mayor énfasis en las 10 primeras. (p. 14). De ellas, la competencia para la planificación/organización, por su importancia, es el objeto esencial de este artículo.

## *2. Métodos y procedimientos aplicados.*

Para la realización de este artículo sus autores aplicaron el siguiente método teórico: Analítico-sintético: Fue utilizado para realizar la sistematización de diferentes enfoques para el estudio de las competencias directivas, a partir de las tendencias nacionales e internacionales sobre la planificación y para el procesamiento de la información recopilada como resultado de la aplicación de los diferentes métodos empíricos de la investigación.

Se aplicaron métodos empíricos tales como:

Observación: Para conocer y valorar, desde la actuación práctica, el dominio de los cuadros y funcionarios sobre las competencias directivas y cómo se manifiesta en su actuación en el ejercicio de sus funciones.

Intercambio de experiencias: Este método se ha aplicado de forma sistemática durante el desarrollo de cursos, talleres, seminarios e intercambios con directivos y sus reservas, así como en el trabajo de asesoramiento, orientación, seguimiento y control del proceso de planificación de objetivos y actividades en todos los niveles de dirección de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, durante los años 2016-2020. Estos resultados representan una parte de un proceso que continuará desarrollándose para lograr el perfeccionamiento de esta competencia directiva en la institución y el abordaje de otras competencias directivas, que permitirán continuar avanzando en la preparación de los cuadros de dirección para una mayor eficiencia en la gestión universitaria.

### 3.- *Principales hallazgos.*

Tanto las concepciones teóricas asumidas, como la propuesta de elementos que son necesarios para el desarrollo de la competencia directiva planificación/organización que se presentan en este artículo, son resultados del trabajo investigativo y la sistematización teórica y práctica realizada por sus autores durante varios, incluidas además, en las acciones de superación y preparación de los cuadros y sus reservas en la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, como son el desarrollo de Diplomados en Dirección Educacional, cursos de Maestrías, en la Especialidad de Posgrado en Dirección de Instituciones Educativas, el Doctorado Curricular Colaborativo en Ciencias de la Educación, especialidad en Dirección en Educación y del Proyecto “*Teoría y Práctica de la Dirección en las Instituciones Educativas*”, del Departamento de Dirección en Educación de la Universidad, así como a través de la práctica profesional de sus autores en las actividades de asesoramiento, orientación, seguimiento y control sobre los procesos universitarios y del análisis de los resultados de los métodos empíricos aplicados.

#### 3.1- *El papel de la planificación en las instituciones de la educación superior.*

Deben desempeñar las universidades un rol decisivo en el desarrollo económico y social de un país, lo cual comprende e impulsa la máxima dirección del Estado en Cuba. Para poder cumplir con este importante papel, las universidades requieren perfeccionar sus sistemas de gestión, especialmente el proceso de planificación de objetivos y actividades, como un proceso participativo, inclusivo.

Precisamente 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, p. 3). Esto demuestra la importancia que le concede la dirección del Gobierno cubano a la planificación en las condiciones actuales, especialmente válido en instituciones de la educación superior.

Se coincide con González et al. 2016, cuando afirman 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).

Lo anterior confirma lo aprobado y ratificado en el Sexto y Séptimo Congresos del Partido Comunista de Cuba (PCC), expresado 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, p. 23).

Para materializar la importancia de la planificación en las IES, es muy importante que sus cuadros, en los diferentes niveles de dirección, logren un alto desarrollo de la competencia directiva planificación/organización, pues son ellos los máximos responsables de la planificación en esas instituciones. Esto significa, a partir de las concepciones teóricas asumidas, que los cuadros de dirección de las IES para desarrollar la competencia planificación/organización, deben tener *conocimientos, habilidades, actitudes, valores y motivaciones* que les permitan planificar con eficiencia y eficacia.

Además de los *conocimientos* generales que deben poseer como profesionales de la educación superior sobre su especialidad y sobre los documentos normativos que regulan los procesos sustantivos de formación, investigación y extensión universitaria, los cuadros de dirección de las IES deben conocer, estudiar y dominar: Los documentos aprobados en los Congresos del Partido Comunista de Cuba; las proyecciones anuales del Buró Político, los burós provinciales (municipales) y las organizaciones del Partido; las indicaciones y orientaciones del Presidente de la República de Cuba, de los Consejos de Estado y de Ministros y de la Dirección de Planificación y Control de Estado y del Gobierno, para llevar a cabo el proceso de planificación; las indicaciones y orientaciones específicas del Ministerio de Educación Superior, para llevar a cabo el proceso de planificación del nivel de dirección que planifica; los lineamientos y acuerdos de la Asamblea Nacional, las asambleas provinciales (municipales) y Consejos de la Administración; 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 institución; los objetivos, procesos, indicadores, metas y actividades de los niveles de dirección superiores que por sus características o envergadura generen objetivos en la institución; el nivel de cumplimiento de los objetivos del período o año precedente.

Las *actitudes, valores y motivaciones* de cada cuadro de dirección deben ser evaluados con profundidad por los niveles correspondientes, al ser propuesto y aprobado para asumir un cargo y, de forma permanente por todos los niveles de dirección, durante el desempeño de las funciones asignadas, de manera tal que no se mantenga en el cargo, personas que no demuestren mantener esos valores y las motivaciones, deseos y voluntad para continuar asumiendo con responsabilidad y entusiasmo sus funciones. Estos elementos son imprescindibles esencialmente para desarrollar la competencia planificación/organización, pues en algunos casos, los cuadros dicen conocer que son los responsables de la planificación; pero en la práctica demuestran lo contrario.

Para desarrollar las habilidades asociadas a la competencia planificación/organización, se presenta la propuesta de acciones trabajadas en la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona durante los años 2016-2020.

### *3.2.- La competencia directiva planificación/organización en la universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona.*

Las habilidades que son más específicas para el desarrollo de la competencia planificación/organización, se han estado trabajando de manera sistemática durante los años comprendidos en el período 2016-2020, por los autores de este artículo y un grupo numeroso de cuadros, especialistas y profesores de la UCPEJV, del MES y de otras IES, a través de la orientación, seguimiento, instrumentación, ejecución y control de la planificación de objetivos y actividades en cada uno de los niveles de dirección.

Para desarrollar estas habilidades se ha trabajado con intencionalidad un grupo importante de acciones dirigidas a cada uno de los subprocesos del proceso de planificación, considerados a su vez, como habilidades de los cuadros de dirección. En este sentido se proponen acciones a realizar por los cuadros de cada nivel de dirección para:

1. Determinar los objetivos estratégicos de la institución para cada período.
2. Puntualizar los objetivos de trabajo para cada año del período.
3. Elaborar los planes anuales de actividades correspondientes
4. Elaborar los planes de trabajo mensuales e individuales
5. Elaborar los informes de cumplimiento de los planes de trabajo mensuales, así como los informes para los cortes parciales y balances del cumplimiento de los objetivos de trabajo de cada año. (Anexo No. 2)

El desarrollo de estas habilidades mediante la ejecución sistemática y consciente de las acciones propuestas, así como las de organización y utilización del tiempo, unido al dominio de los conocimientos necesarios que deben conocer los cuadros de dirección y a sus actitudes, valores y motivaciones, que no pueden desconocerse, por la importancia de asumir actitudes de compromiso con la



institución, pueden contribuir a obtener avances progresivos en el desarrollo de la competencia directiva planificación/organización (Fig. 1). (González (2019) y González et al. (2019).



Fig. 1: Representación de los elementos necesarios para desarrollar la competencia directiva planificación/organización en las IES.  
Fuente: Elaboración propia

### 3.3 Resultados y experiencias acumuladas en trabajo con esta competencia en la Universidad.

El trabajo de orientación, asesoramiento, implementación, seguimiento y control realizado durante varios años en la UCPEJV como parte del sistema de planificación de objetivos y actividades en cada nivel de dirección, cuyos resultados han sido reconocido al ser aprobados como Buenas Prácticas por la RED- DEES en el año 2019 (González 2019) y publicados en artículos y eventos científicos (González et al. (2016); González et al. (2017); González et al. (2019; Miranda et al. (2018)), permiten asegurar que se avanza en su comprensión, implementación y aplicación de las acciones para desarrollar esta importante competencia directiva. Igualmente se aprecia que se va creando una cultura de planificación en la comunidad universitaria, convirtiendo los subprocesos de planificación en procesos participativos y cada vez más inclusivos, lo cual es muy positivo. No obstante, los elementos motivacionales deben seguir siendo atendidos de forma sistemática por

los cuadros de dirección en los diferentes niveles, hasta materializarse en la voluntad real de otorgar a esta competencia, la prioridad que requiere para una más eficiente gestión universitaria.

Importante resulta destacar en el desarrollo de esta competencia, la relación estrecha entre la planificación y la organización, la cual se manifiesta en forma directa, ya que la organización favorece el desarrollo de acciones que garantizan el proceso de planificación, mediante el ordenamiento de las tareas, la coordinación, la creación de cronogramas de trabajo, la asignación apropiada del tiempo para cada actividad y de los recursos para su ejecución, facilita el monitoreo y ajuste de los planes y acciones en la forma que sea necesaria. De hecho, se orienta el manejo del tiempo en forma eficiente, acciones que se manifiestan en el saber hacer.

### **Conclusiones**

Para que las instituciones de la educación superior desempeñen el rol que les corresponde en el desarrollo económico y social del país, los cuadros de dirección necesitan un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, valores y motivaciones, es decir, competencias directivas, que les permitan un comportamiento de liderazgo para desempeñar un cargo determinado en su institución.

El estudio sistemático de los documentos que norman, regulan y orientan los procesos de planificación de objetivos y actividades; los valores, actitudes y motivaciones de los cuadros de dirección de la Universidad, así como el trabajo sistemático de ejecución de las acciones necesarias para las habilidades concebidas en estos procesos, pueden contribuir al desarrollo de la competencia directiva planificación/organización en la universidad y con ello a una mayor eficiencia de su gestión universitaria.

Los resultados de este estudio y del trabajo realizado, revelan que el desarrollo de la competencia directiva planificación/organización constituye para las universidades un desafío, ya no es solo un factor más en la mejora de la labor de las instituciones de la educación superior, sino que ha pasado a convertirse en un factor principal y determinante en la gestión universitaria.

## Referencias bibliográficas

- Álvarez, M. y Santos, M. (1995). *La dirección eficaz de los equipos docentes*, Madrid: ITE de la CCE.
- Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP). (2019). *Constitución de la República de Cuba*. La Habana: Consejo de Estado. Empresa de Artes Gráfica Federico Engels.
- BOAZ, G. (1998): *Parámetros de Benchmarking para los modelos de competencias*. Training and Development Digest. No. 10 mayo 1998.
- Camacaro, M. (2017). *Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida-Venezuela*. Actualidad Contable Faces, vol. 20, núm. 34. Universidad de los Andes, Venezuela Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25749951003>.
- Campo, A. (2004). *Se busca director/a*. Bilbao: Gobierno Vasco.
- Cardona, P. y Chinchilla, N. (1999). *Evaluación y desarrollo de las competencias directivas*. En Revista Harvard Deusto Business-Num. 89 abril/mayo.
- Díaz, A. (2006). *La competitividad*. Recuperado de: <http://www.viajejet.com/www.viajejet.com>.
- Espinosa, M. (2019). *Reflexiones sobre los desafíos que enfrenta hoy la humanidad, principales problemas del mundo actual*. Entrevista concedida al Periódico Granma, al cierre de su visita a Cuba. La Habana: Diario Granma. Disponible en su versión digital del lunes 8 de abril.
- Fernández, J. (2014). *Competencias para directivos*. Centro de Estudios Financieros. <https://www.losrecursoshumanos.com/competencias-para-directivos-2/>. Madrid: Universidad a Distancia de Madrid.
- González, D. (2019). *Procedimientos para implementar los procesos de planificación de objetivos y actividades en las instituciones. BUENAS PRÁCTICAS*. RED-DEES. La Habana: CEPES-UH, MES.
- González, D; Carbonell, J y Martínez, M. (2020). *Las competencias directivas en los líderes de la educación superior, necesidad para la gestión universitaria*.

Artículo propuesto para el Libro Virtual *La formación de directivos en el ámbito de la gestión universitaria: experiencias institucionales y nacionales. RED-DEES. La Habana: CEPES-UH.*

González, D; Martínez, M y Miranda, C. (2019). *Las universidades hacia el 2030. Propuesta de acciones para la planificación de objetivos y actividades.* Revista Estrategia y Gestión Universitaria. Departamento Información Científico-Técnica. Vol. 7, Num.2. Ciego de Ávila, Cuba: UNICA. Recuperado de: <http://revistas.unica.cu/index.php/regu/article/view/1364>

González, D; Suárez, C y Miranda, C. (2017). *Planificación y prospectiva estratégica universitaria, necesidad para la sostenibilidad ambiental.* En libro digital "Visiones de Sostenibilidad". México: Editado por la UASLP y RIDUMACT. ISBN: 978-607-535-027-1. Recuperado de: <http://www.ridumact.org>. 15 de diciembre 2017. México.

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, J. et al. (2014). *Curso Internacional Fortalecimiento e Innovación Institucional a través de la Capacitación (INAP).* Alcalá de Henares, España: Programa Iberoamericano de Formación Técnica Especializada. (PIFTE).

González, V. et al. (2001). *Psicología para educadores.* La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación.

Gutiérrez, E. (2014). *Habilidades, conocimientos y actitudes.* Competencias Gerenciales. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia UPTC. Bogotá DC: ECOE Ediciones.

Martínez, M; Hernández, M y Gómora, J. (2016). *Modelo de competencias directivas en escenarios globales para las instituciones de educación superior.* Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo. ISSN 2007-7467. Vol. 6, Núm. 12. RIDE. México DC: Universidad Autónoma del Estado de México.

- Medina, M; Armenteros, M; Guerrero, L y Barquero, J. (2012). *Las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño*. Revista Internacional Administración & Finanzas ♦ Volumen 5 ♦ Numero 2 ♦ 2012. Coahuila, México: Universidad Autónoma de Coahuila.
- Miranda, C; González, D y Martínez, M. (2018). *El perfeccionamiento del proceso de planificación en las instituciones docente-asistenciales de Salud de La Habana*. En: Revista Estrategia y Gestión Universitaria. Departamento Información Científico-Técnica. Ciego de Ávila, Cuba: Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez.
- Núñez, N y Díaz, D. (2017). *Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas*. Estudios Pedagógicos XLIII, N° 2: 237-252, 2017. Chiclayo, Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo,
- Partido Comunista de Cuba. (PCC). (2017). *Documentos VII Congreso. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021*. Villa Clara, Cuba: UEB Gráfica de Villa Clara. Empresa de Periódicos.
- Pérez, A; Romero, P y Torres, M. (2014). *Diseño de un Modelo de Competencias Gerenciales a partir de la construcción de un Diccionario Genérico*. Bogotá D.C: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Perrenoud, P. (2008). *Construir las competencias, ¿es darles la espalda a los saberes?* Red U. Revista Docencia Universitaria. Recuperado de: Wikipedia. Versión of tke Thursday, August 06, 2005
- Porter, M. (1998). *La ventaja competitiva de las organizaciones*. New York: Prensa Libre.
- Prieto, J. (1997). *Competere. Prólogo a Lévy-Leboyer C. Gestión de las competencias*. Barcelona: Ed. Gestión.

Sánchez, J. (2018). *Funciones, competencias y habilidades directivas*. UNED ISCIII Unidades Docentes de la Escuela Nacional de Sanidad. [Internet]. Consultado día-mes-año]. Tema 9.2. Disponible en: (dirección url del pdf). Madrid: Escuela Nacional de Sanidad.

Spencer, L. y Spencer, S. (1993). *Modelo de competencias Competence at work*. John Wiley and sons. Nueva York: Inc. NY.

Teixidó, J. (2007). *Competencias para el ejercicio de la dirección escolar*. XVIII Jornadas Estatales del Fórum Europeo de Administradores de la Educación. Girona, España: Fete-UGT.

Villa, A. (2003). *Elementos significativos de la LOCE con relación a las competencias directivas*. Ponencia al VI Congreso de Educación Gestión. Madrid: LOCE.

**Anexo No. 1:** Orden otorgado a las competencias directivas identificadas en la UCPEJV, según su Importancia (I) y de acuerdo al Desarrollo (D).

No.	COMPETENCIAS DIRECTIVAS
1	Orientación estratégica
2	Planificación/organización
3	Comunicación
4	Control estratégico
5	Trabajo en equipo
6	Toma de decisiones
7	Solución de problemas
8	Resistencia al stress
9	Delegación de autoridad
10	Mejora continua
11	Relaciones interpersonales
12	Gestión de reuniones productivas
13	Gestión del cambio
14	Orientación a la calidad
15	Aprovechamiento del tiempo
16	Aprendizaje continuo
17	Autocontrol
18	Gestión financiera
19	Dirección participativa

**Fuente:** Elaboración propia, a partir de González et al. (2020)

**Anexo No. 2:** Acciones propuestas para cada una de las habilidades necesarias en el desarrollo de la competencia directiva planificación/organización.

**I. Elaborar los objetivos estratégicos de cada período.**

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).

**II. Puntualizar los objetivos de trabajo de cada año, sus criterios de medida y las normas para la evaluación de su cumplimiento.**

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).

**III. Elaborar el plan anual de actividades de cada año:**

Acciones 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).
2. Utilizar un Gráfico de Coordinación.
3. Elaborar el Plan Anual de Actividades de la institución, a partir de las actividades recibidas de los niveles superiores.
4. Seleccionar las actividades que los afectan.

5. Añadir tareas internas de aseguramiento.
6. Incorporar las actividades del pre-plan anual.
7. Garantizar el alineamiento estratégico.
8. . Utilizar en cada caso, el Gráfico de Coordinación.

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. 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. 3. Revisar los planes anuales de actividades de los niveles inferiores, para verificar: si son incluidas todas 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).

#### **IV.Elaborar los planes de trabajo mensuales de las unidades organizativas y de los planes de trabajo individuales de los cuadros, especialistas y profesores:**

Acciones 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. 4. El PTM es aprobado por el jefe del nivel que planifica.

Acciones para elaborar el Plan de Trabajo Individual de cada cuadros, 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. 3. El PTI del mes siguiente y el informe de cumplimiento del plan del mes en curso, son aprobados por el jefe inmediato superior.

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.

#### **V. Elaborar los informes de cumplimiento de los planes de trabajo mensuales:**

Acciones a realizar por los Jefes de cada nivel de dirección

1. 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).

#### **VI. Preparación y realización de los cortes parciales sobre el cumplimiento de los objetivos de trabajo de cada año:**

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).

## **VII. Preparación y realización de los balances del cumplimiento de los objetivos de trabajo de cada año:**

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).