

18

CONSIDERACIONES SOBRE EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE OBJETIVOS, ACTIVIDADES Y RECURSOS EN EL SECTOR EDUCACIONAL

CONSIDERATIONS ABOUT THE PLANNING PROCESS OF OBJECTIVES, ACTIVITIES AND RESOURCES IN THE EDUCATION SECTOR

MSc. Gladis Llantá Ramos¹

E-mail: ggramos@ucf.educ.cu

MSc. Lionel B Meneses Gómez²

E-mail: Lionel@dpe.cf.rimed.cu

MSc. José Catalá Brito²

E-mail: jkata@dpe.cf.rimed.cu

¹ Universidad de Cienfuegos. Cuba.

² Dirección Provincial de Educación. Cienfuegos. Cuba.

Cita sugerida (APA, sexta edición)

Llantá Ramos, G., Meneses Gómez, L. B., & Catalá Brito, J. (2017). Consideraciones sobre el proceso de planificación de objetivos, actividades y recursos en el sector educacional. *Revista Conrado*, 14(62), 106-110. Recuperado de <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>

RESUMEN

En el presente artículo se realizan consideraciones sobre el proceso de planificación por objetivos que asumen los directivos del sector educacional. Los autores reflexionan acerca de las vías y métodos más oportunos para el trabajo con las áreas de resultados claves y ejemplifican algunos de los elementos significativos de este proceso de planificación. Proceso que deben ser contextualizados de manera objetiva, para propiciar avances sostenidos en la eficiencia del proceso educativo.

Palabras clave:

Planificación, dirección educacional, área de resultados claves.

ABSTRACT

Presently work are carried out considerations on the process of planning for objectives that the directives of the educational sector assume. The authors meditate about the ways and more opportune methods for the work with the areas of key results and they exemplify some of the significant elements of this process of planning. Process that should be contextualized in an objective way, to propitiate advances sustained in the efficiency of the educational process.

Keywords:

Planning educational process areas of key results.

INTRODUCCIÓN

La planificación es un tema que, en los últimos tiempos ha mantenido una presencia permanente en las diferentes acciones ejecutadas en el sector educacional. Con este propósito se han escrito no pocos tratados, libros, artículos y otros materiales que, con diferentes matices han abordado los elementos teóricos que tiene que ver con el ciclo directivo en general y la planificación en particular; tanto en las bibliotecas como en la red se puede encontrar múltiples fuentes de consulta.

Con el objetivo de promover la reflexión del personal directivo en la provincia de Cienfuegos y ayudar a esclarecer algunas dudas, existentes aún, sobre cómo discurre el proceso de planificación en nuestro sector presentamos este material; el cual no tiene la pretensión de hacer grandes formulaciones teóricas, aunque siempre es necesario acudir a ellas para fundamentar cualquier idea. Se trata de, a partir de lo que está establecido, precisar elementos claves del trabajo que no se puede pasar por alto en el proceso de planificación, de los cuales no siempre hay una total comprensión. El propósito es no agotar el tema sino estimular el estudio y la consulta de las fuentes para mejorar la preparación en función de conducir estos procesos con una mayor calidad.

DESARROLLO

La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos. Con este fin existen los documentos rectores que precisan de consulta sistemática, especialmente la instrucción 1/2011, del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros y por extensión la instrucción 9/201, estos documentos concebidos para la planificación de los objetivos, actividades y recursos en los órganos, organismos de la administración Central del Estado, entidades nacionales y las administraciones locales del Poder Popular. Documentos a los cuales se les han incorporado algunos elementos durante el periodo 2012-2015 que ya se vienen aplicando.

El proceso de planificación se determina por objetivos, pues trata de potenciar la función rectora de estos y muestran el camino hacia donde debemos llegar. Lo que queda definido en dos principios esenciales que marcan el proceso:

- El carácter rector de los objetivos de trabajo, por constituir la categoría rectora de la planificación de actividades y recursos 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.

- La correspondencia entre objetivos de trabajo, actividades y recursos, concebidos como un sistema, asegurado a través del Plan de Actividades y en el que se regula por el Plan de la Economía, teniendo en cuenta los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución.

Los objetivos surgen de las finalidades del trabajo que se ejecuta en una institución, en nuestro caso, en instituciones escolares a partir de los niveles de dirección (provincial, municipal, de centro). Para su establecimiento se cuenta con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados el 18 de abril de 2011, reafirmados en los objetivos de la Primera Conferencia del PCC y en el 7mo congreso, así como, los objetivos de trabajo del Ministerio de Educación (MINED), ajustados y contextualizado por la Dirección Provincial de Educación. Estos importantes documentos se caracterizan por su enfoque y carácter general, los cuales hay que ajustarlos a las condiciones y realidades de cada uno de los niveles inferiores que planifican.

El aporte al balance o la evaluación del cumplimiento de lo planificado, para una etapa determinada, da el grado de precisión y especificidad que se va alcanzando y permite corregir las proyecciones en la búsqueda de un mayor grado de contextualización. Para una mejor configuración de éstos objetivos, en los niveles de dirección se definen o establecen previamente las denominadas Áreas de Resultados Clave, áreas o líneas de trabajo cuyo cumplimiento depende del cumplimiento de los objetivos, y que se determinan mediante un trabajo grupal a partir de las propuestas de aquellas líneas o direcciones en las que el nivel de dirección correspondiente debe obtener resultados sobresalientes para cumplir con sus propósitos. Estas son determinadas en análisis colectivos; la evaluación de cada propuesta, la integración de ideas, permite establecer las prioridades de trabajo y por consiguiente el establecimiento de las principales acciones de trabajo.

En el trabajo será de interés declarar dos áreas de resultados clave fundamentales:

- I. El proceso de dirección educacional.
- II. El proceso docente-educativo.

En tal sentido se debe significar que el número de áreas deben ser mínimo y bien enfocadas para que faciliten el proceso de dirección. Recuérdese que lo estratégico siempre es poco, y que su efectividad radica en concentrar esfuerzos en las prioridades. El diseño de la

estructura organizacional deberá responder a cada una de las áreas establecidas, es importante nombrar un jefe de área de resultado clave. Es significativo precisar que para cada una se definen objetivos, cuyo número debe ser determinado con criterios de racionalidad.

Por ejemplo, son objetivos para el sector educacional:

1. Ejecutar las acciones que garantizan la dirección y preparación de los cuadros y del personal docente.
2. Garantizar el uso eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros.
3. Garantizar la dirección coherente de la labor educacional en función de elevar la calidad del trabajo docente-educativo-preventivo.

Un elemento a considerarse es lo referido a el cómo se organiza el proceso de planificación, en función de materializar el cumplimiento de los objetivos. Existen disímiles puntos de vista sobre las funciones generales de la dirección, aunque como criterios más generalizados se identifican: la planificación, la organización, la ejecución y el control. Se reconocen como funciones generales de la dirección, aquellas que corresponden a cualquier cuadro o funcionario, con independencia de la esfera de la actividad social de que se trate (económica, política, educacional, cultural, u otras).

Es pertinente expresar que estas funciones en la práctica se aplican de forma interrelacionadas. La planificación como una de las funciones generales de la dirección, no actúa de forma independiente en el ciclo directivo. De manera sintética podemos señalar que el proceso de dirección abarca:

- Definición de los objetivos de trabajo que aseguren el continuo desarrollo de la entidad, nivel o institución con el empleo racional y eficiente de los recursos disponibles, así como con la medición y evaluación sistemática de los resultados.
- Lograr una adecuada organización y coordinación de todos los factores implicados, que intervienen en el proceso, en interés del cumplimiento de los objetivos de trabajo.
- Garantizar efectividad en la implementación de lo planificado y en la comprobación de su ejecución mediante las diferentes formas de control.

Aunque existen diversos criterios para definir el concepto proceso, en general podemos asumirlo como los mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema. Este puede emplearse en una amplia variedad de contextos. Es importante hacer hincapié en los procesos, que ante todo, son procedimientos diseñados al servicio del hombre

en alguna medida, como una forma determinada de accionar.

Vinculado a los intereses de trabajo, en la planificación empleamos los procesos, como partes o elementos que hay que materializar para lograr un objetivo. Cuando se habla de proceso se debe comprender que el mismo abarca una concatenación de hechos o elementos, que da la idea de movimiento en el tiempo. Somos del criterio que un objetivo no se alcanza de un día para otro, hay que *trabajarlo*, lo cual se facilita *descomponiéndolos* en procesos que exigen un menor tiempo de desarrollo y se puede controlar la marcha de su cumplimiento. Lo que está determinado por el cumplimiento de cada uno de los procesos que lo integran y favorecen su logro total o parcial.

Otro elemento a destacar son los criterios de medidas. Evaluar el grado de cumplimiento o nivel de logro de un proceso o conjunto de procesos e indirectamente el objetivo al que se asocia. Los denominados criterios de medida se establecen, durante los diferentes momentos de la planificación. Es importante apuntar que para planificar se debe tener presente, que los mismos permitirán constatar el cumplimiento de los elementos que componen el proceso u objetivo. Por ejemplo, en el proceso de perfeccionamiento del sistema de trabajo con los cuadros, se puede seleccionar como criterios de medida: el comportamiento de la estabilidad de los cuadros y la promoción de la reserva de cuadros; pudieran existir otros, pero con estos es suficiente.

Los indicadores de medida son construidos a partir de los criterios y son definidos como medidas de los sucesos del proceso, que a su vez permiten evaluar si se está cumpliendo o no con los criterios que se han elaborado. Siguiendo con el ejemplo anterior, se pudieran formular los siguientes indicadores de medidas:

- % de estabilidad de los directores de las instituciones educacionales, sin contar las promociones, misiones, rotaciones, jubilaciones y fallecimientos./ ≥ 95.5
- % del total de cuadros promovidos, que proceden de las reservas y se desempeñaban como segundos y/o sustitutos legales del cargo./ ≥ 97.7

Los indicadores mencionados son del tipo cuantitativo, pero pueden también definirse indicadores de tipo cualitativo, que se auxilian de una guía para su evaluación.

Existe un algoritmo para evaluar el cumplimiento de un objetivo. La evaluación de los objetivos, no es más que un procedimiento que tiene varios momentos, y se hace a través del comportamiento, que van teniendo los indicadores de medida en las diferentes etapas del curso. En

un primer momento este proceso se ejecuta en colectivo, por grupos de trabajo; luego en un segundo momento, con el propósito de integrar la información, en una sesión de trabajo colectivo presidida por el jefe del área de resultado clave, se redacta el informe valorativo final o parcial sobre la marcha del cumplimiento, que será presentado en el consejo de dirección del nivel correspondiente, para su aprobación oficial y para la adopción de las medidas necesarias. Es preciso señalar que no todos los objetivos, ni todos los procesos, ni todos los indicadores se evalúan con la misma frecuencia, esto se planifica en el plan anual.

Por otra parte, son documentos que deben tenerse vigentes en el proceso de planificación, y que deben conservarse como constancia del trabajo realizado en los diferentes niveles de dirección:

- Los objetivos de trabajo que propone alcanzar la organización a corto, mediano y largo plazos.
- El Plan anual de actividades, donde se van delimitando los objetivos de la organización para la etapa; sus criterios de medidas.
- Los indicadores de medidas con sus correspondientes escalas para evaluar el grado de consecución o cumplimiento de los mismos.

Destacamos aquí la esencia de algunos documentos que elaboran los directivos:

- Plan anual de actividades. En este se recogen las principales tareas contenidas en los planes del Partido y de las Asambleas del Poder Popular (Nacional, Provincial y Municipal), las del Consejo de la Administración; las que aseguran el cumplimiento de las funciones estatales de la organización en cada nivel de dirección, tales como visitas de trabajo, actividades de preparación, productivas y de servicios, cursos, eventos, salidas al exterior, temas de los consejos de dirección o de la administración, reuniones, despachos, entre otros. Este plan se archiva por el término de cinco años.
- Plan de trabajo mensual. Este se elabora sobre la base de lo aprobado en el plan anual de actividades de cada nivel de dirección, en él se puntualizan las que hayan sufrido cambios y las nuevas, como resultado del proceso de dirección. Se aprueba por el jefe del nivel de dirección que lo elabora y se archiva por el término de un año.
- Plan de trabajo individual de cada jefe, cuadro o especialista. En él se recogen todas las tareas que cumplen los jefes, cuadros o especialistas para el período de un mes y la base para su elaboración lo constituye el plan anual de actividades, el plan de trabajo mensual de la organización y las indicaciones dadas por los jefes facultados.

Un apoyo importante en el proceso de dirección se le concede al sistema de reuniones en este caso a la reunión de puntualización mensual, la que se considera como el espacio destinado a evaluar de forma cuantitativa y cualitativa el cumplimiento adecuado de la planificación aprobada para el mes, así como de las causas y condiciones de las diferentes situaciones presentadas y las medidas a adoptar, la definición de las tareas que se mantienen, se modifican y las nuevas que se incorporan por necesidades de trabajo para el nuevo mes, así como las necesidades de recursos y las posibilidades de satisfacer así como las alternativas que deben utilizarse. En las mismas se toma nota como constancia de su realización destacando los aspectos de mayor interés.

Garantizar la participación colectiva en la planificación, exige primero pensar en las personas que serán los verdaderos protagonistas en la ejecución, antes de asignar a cada cual las actividades que se cumplirán. Los colaboradores requieren verse representados en las principales decisiones que se adopten, así como sentir la importancia que se presta a las relaciones interpersonales para el mejoramiento no solo profesional, sino humano. El documento rector (instrucción 1/2011), antes mencionado, instruye su aplicación con criterios de flexibilidad.

La planificación es la principal contradicción no antagónica que se da entre lo que establece el documento rector en cuanto a los periodos para los que se elaboran planes de actividades y el periodo de tiempo que abarca un curso escolar. Esta contradicción viene dada por el hecho de que la instrucción 1, precisa la elaboración de planes para un año fiscal y el Ministerio de Educación; se trabajan por curso académico. La Ministra de Educación aprobó un conjunto de indicaciones que permiten resolver la problemática que se genera cada año; en estas indicaciones se precisan los momentos en que se inicia la planificación del nuevo año, pero también se señala que en el mes de junio se trabajará en las precisiones para el rediseño del segundo semestre del año del plan de trabajo anual de actividades, de manera que a partir de los objetivos aprobados se puedan incorporar o modificar nuevas actividades.

Para ser consecuentes con lo que se ha explicado, no se puede perder de vista que en el Ministerio de Educación se realizan los balances del cumplimiento de los objetivos del curso desde el mes de abril-mayo y hasta julio, cuyos resultados hay que incorporarlos inexorablemente al sistema de trabajo del nuevo curso que se inicia; no se debe esperar a enero para atenderlos. Es una dinámica propia por las particularidades que asume el año fiscal y el curso escolar en el MINED; tiene una importancia singular, hacer los ajustes y/o reordenamientos imprescindibles.

Esta es una etapa de toma de decisiones que permite acercar la planificación a la realidad y garantizar la continuidad de la efectividad de la planificación en el segundo semestre del año.

Al inicio del curso para lograr una adecuada planificación corresponden estar elaborados documentos según la instrucción 1/2011, por año natural. Esto debe responder a los nuevos objetivos priorizados que deben tener nuestros centros:

- El Plan anual del año vigente (impreso), que se aprobó oficialmente en diciembre del año anterior.
- La planificación (actualización) del Capítulo IV y V (digitalizada) en la que se ha venido trabajando desde el seminario preparatorio de junio.

Es fundamental que haya garantizado la calidad y grado de detalle que se exige en el proceso referido al Sistema de Trabajo Metodológico, la Superación, el Trabajo Preventivo y Comunitario y en el Funcionamiento Interno (capítulo V) de cada nivel. Los niveles inferiores establecen sus objetivos-procesos-indicadores considerando los del nivel superior, pero no se copian mecánicamente; esto pasa por un proceso de contextualización de negociación y de conciliación. Los niveles inferiores si contribuyen al logro de los objetivos del nivel superior, desde la escuela hasta el MINED.

CONCLUSIONES

El proceso de planificación, objetivos, actividades y recursos en el sector educacional deben ser contextualizados de manera adecuada al igual que los objetivos, a partir de los criterios e indicadores de medida, lo que fortalece este proceso: Las actividades nos deben garantizar avanzar más sostenidamente en la eficiencia del proceso educativo.

En los diferentes niveles de la planificación se hace necesario tener claridad en los conceptos y formas de actuar para lograr que se conviertan en una herramienta de trabajo para los directivos y todo el colectivo pedagógico.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alonso Rodríguez, S. (2002). *El sistema de trabajo del MINED*. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, La Habana: Instituto Central de Ciencias Pedagógicas.

Díaz Fuentes, F. (2011). Material de apoyo a la docencia. La organización como función de dirección y el sistema organizativo en las instituciones educativas. La Habana: UCPEJV.

García Felipe, W. (2011). Un acercamiento a la planificación en la realidad cubana actual. La Habana: UCPEJV.

República de Cuba. Ministerio de Educación. (2013) Objetivos, procesos sustantivos e indicadores de medida del Ministerio de Educación durante los cursos escolares comprendidos en el período 2013- 2016. La Habana: MINED.