

## La planificación en las instituciones educativas: acciones para elaborar el plan anual de actividades

### ***The design in the educational institutions: actions to prepare the annual plan of activities***

**Dr. C. Daniel González González.** Profesor Titular. Departamento de Dirección en Educación. Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, e-mail: danielgg@ucpejv.edu.cu; gonzalezgonzalezd13@gmail.com

**Dra. C. Mercedes Martínez Quijano.** Profesora Titular. Departamento de Dirección. Universidad de Ciencias en Educación Pedagógicas Enrique José Varona, e-mail: mercedesmq@ucpejv.edu.cu

**M. Sc. Concepción Miranda Quintero.** Funcionaria del Departamento de Organización e Inspecciones. Dirección Provincial de Salud de La Habana, e-mail: organizacion@infomed.sld.cu

Recibido: noviembre 2017

Aceptado: julio 2018

---

**RESUMEN.** Actualmente las instituciones educativas necesitan perfeccionar su gestión, tanto interna como social, para participar activamente en el desarrollo próspero y sostenible de su país, de cara al año 2030 y, además, enfrentar grandes desafíos derivados del acelerado desarrollo científico-técnico y su rápida introducción en esferas productivas y de servicios, y de la agudización de las crisis ecológica, económica, política y social, que provocan grandes conflictos nacionales e internacionales. Todos los directivos comprenden y aceptan la importancia de priorizar la planificación, como algo esencial en busca de la excelencia; no obstante, persisten deficiencias en la aplicación de los procedimientos de planificación, por tanto, afectan la calidad de la planificación. En este trabajo se exponen algunas ideas y experiencias dirigidas a ofrecer sugerencias metodológicas y posibles acciones que pueden realizar los directivos y especialistas de las instituciones educativas en los diferentes niveles de dirección, que los orienten y ayuden en cómo proceder, en la práctica, para la elaboración del plan anual de actividades y su utilización como herramienta única de planificación anual para la elaboración de los planes de trabajo mensuales de cada nivel de dirección y de los planes de trabajo individuales de los jefes, cuadros, especialistas y profesores.

**Palabras clave:** cambio, modelo económico, perfeccionamiento, planificación.

---

**ABSTRACT.** Today, educational institutions need to improve their management, both internal and social, to participate actively in the prosperous and sustainable development of their country, by the year 2030, and as well, confront great challenges arising from the accelerated scientific and technical development and its rapid introduction in productive and service spheres and the exacerbation of ecological, economic, political and social crises that cause great national and international conflicts. All managers understand and accept the importance of prioritizing planning as it is essential for search of the excellency, but there are still deficiencies in the application of planning practices and therefore in the quality of planning. This paper presents ideas and experiences directed when having suggestions methodological and adequate has acts to do by the executives and educational institutions specialists in the different grades about direction, that the one direct and help in how to continue on the practice for the amplification of the Annual Plan of Activities and his use as an unique tool of annual planning for the amplification of the monthly work plans of each grade of individual work plans of the heads, cells, specialists, and professors.

**Keyword:** change, economic model, improvement, planning.

---

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las universidades enfrentan grandes desafíos que se derivan del desarrollo acelerado de los conocimientos científico-técnicos y su rápida introducción en esferas productivas y de servicios y de una tendencia a la creciente polarización social y a la agudización de las crisis ecológica y económica, que provocan grandes conflictos nacionales e internacionales. Por ello se comprende que necesitan con urgencia perfeccionar y dinamizar su gestión institucional, tanto en su funcionamiento interno como en lo social, lo que se corresponde, de modo directo, con la mayor responsabilidad social que adquieren estas instituciones educativas del nivel superior.

Estos cambios también deben producirse en las formas de pensar y actuar de cada uno de los directivos, especialistas, profesores y estudiantes en las instituciones universitarias. Está claro que todo cambio supone partir de la determinación de un estado real de desarrollo, para transitar hacia una situación futura, que propicie la solución de las dificultades existentes; pero el cambio no es una tarea fácil, pues siempre puede provocar el rechazo de muchas personas, se necesita, ante todo, un cambio de mentalidad.

La planificación, como una de las funciones de la dirección, por el carácter estratégico que tiene en el proceso de actualización del modelo económico cubano de desarrollo socialista, es precisamente uno de los aspectos en los que se debe cambiar constantemente, para lograr su perfeccionamiento, la cual se concibe de forma flexible. El análisis de la estrecha relación entre los objetivos de trabajo, las actividades y los recursos disponibles es medular, al estructurar los documentos de planificación de las instituciones.

En correspondencia con la vigencia y la aplicación de la Instrucción No. 1/11 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros para la planificación de los objetivos y las actividades en los Órganos y Organismos de la Administración Central de Estado, así como en las administraciones locales del Poder Popular, se ha trabajado intensamente en su implementación en todo el sistema del Ministerio de Educación Superior y

de otros organismos, en sus diferentes niveles de dirección, incluidas las instituciones educativas subordinadas.

Mediante las sesiones de planificación estratégica realizadas en el organismo central del Ministerio de Educación Superior, en La Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, en la Dirección Provincial de Salud de La Habana y con otras instituciones, en encuentros regionales, en los recorridos y visitas de trabajo a los centros y las áreas subordinadas, con la participación en los balances realizados sobre el cumplimiento de los objetivos de trabajo de los últimos cinco años en los diferentes niveles de dirección, así como en los intercambios realizados con directivos, planificadores y especialistas, se ha podido constatar que existen avances en la aplicación del sistema de planificación. Sin embargo, a pesar de lo que se ha avanzado en el proceso de planificación de objetivos y actividades en este período es indudable que todavía existen deficiencias.

Entre esas limitaciones se destacan las insuficientes actividades y tareas reflejadas en los planes anuales de tareas internas para asegurar el cumplimiento de actividades del nivel superior y sus propios objetivos de trabajo, la falta de precisión en la designación de los responsables y los participantes en la actividades y las tareas, lo que no facilita el seguimiento, el control y la evaluación de los resultados de lo planificado.

Los autores de este trabajo, como integrantes del proyecto investigativo institucional “Teoría y práctica de la actividad de dirección en las instituciones educativas cubanas”, exponen algunas ideas y experiencias sobre los elementos normativos y de procedimientos establecidos en los documentos que rigen el sistema de planificación de objetivos y actividades en el país, a partir de la sistematización de su propia práctica profesional desarrollada durante más de cinco años, como una contribución a la solución de las deficiencias existentes en el proceso de planificación, con el objetivo es ofrecer sugerencias metodológicas y de acciones, que pueden realizar los directivos y los especialistas de las instituciones educativas en los diferentes niveles de dirección, que los orienten y ayuden en cómo proceder en la prác-

tica, para la elaboración del plan anual de actividades, y su utilización como herramienta única de planificación anual para la elaboración de los planes de trabajo mensuales de cada nivel de dirección y de los planes de trabajo individuales de los jefes, cuadros o especialistas y profesores.

## DESARROLLO

Necesidad del cambio en la planificación en las instituciones universitarias

Una de las ideas esenciales contenidas en el tema central del X Congreso Internacional Universidad 2016 “Universidad Innovadora por un Desarrollo Humano Sostenible”, de acuerdo con Alarcón es: “La universidad debe estar articulada con el desarrollo humano sostenible, más allá del necesario crecimiento económico” (Alarcón, 2015: 7).

Para ello se precisa avanzar resueltamente, al decir del actual Ministro de Educación: “En el desarrollo del modelo deseado de una universidad humanista, moderna, universalizada, científica, tecnológica e innovadora, comprometida con el desarrollo de un proyecto social avanzado, que significa la construcción de una nación soberana, independiente, democrática, socialista, próspera y sostenible” (Saborido, 2017: 8).

Lograr esto requerirá de un trabajo sistemático en las universidades y demás instituciones de la educación superior, cambiar la mentalidad, lo cual “dependerá, en gran medida, de cambios sustanciales en las políticas económicas existentes que sustituyan los paradigmas, sistemas y modelos ya obsoletos por otros que nos permitan enfrentar los nuevos desafíos de la humanidad” (Alarcón, 2014: 2). Sin embargo, no siempre se comprende y se asume conscientemente la necesidad de cambiar. Al respecto, Pogolotti reflexionaba:

“¿Qué hay que cambiar? Eso es lo primero que habría que definir, y es muy difícil, porque quienes pretenden que se produzca un cambio de mentalidad deben comenzar por cambiar la suya. Ello exige un ejercicio de la crítica y la autocrítica, es decir, interrogarse constantemente: ¿qué estoy haciendo en estos momentos? ¿Estoy siguiendo una actitud

rutinaria o desempeñando el papel que me toca?” (Pogolotti, 2013: 1).

Es preciso que estas reflexiones se conviertan en una guía para la acción de todos los cuadros, directivos, técnicos, especialistas, profesores y estudiantes. De ahí la importancia de las palabras de Castro que tienen cada vez más vigencia, al plantear:

“[...] el cambio de mentalidad es lo que más trabajo nos llevará superar al estar atada durante largos años a los mismos dogmas y criterios obsoletos. Es necesario cambiar la mentalidad de los cuadros y de todos los compatriotas al encarar el nuevo escenario que comienza a delinearse” (Castro, 2011b: 4).

Uno de los aspectos en los que más se necesita cambiar es en la planificación de objetivos y actividades en las instituciones universitarias. Existen muchas y variadas definiciones sobre el concepto planificación y, aunque no se pretende en este trabajo teorizar al respecto, se coincide con González y colaboradores al señalar 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 *et al.*, 2015: 4).

La importancia que tiene la planificación, como una de las funciones generales de la dirección, actualmente es admitida por todos, pues se reconoce que muchos autores la identifican como la base de la dirección. Este elemento esencial aparece expresado en el segundo de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados por el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba para el período 2016-2021, que plantea: “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” (Partido Comunista de Cuba, 2017: 23).

Para concretar estas ideas es imprescindible que en las universidades se desarrolle una adecuada cultura de la planificación. Se acostumbra hacer referencia a la planificación corriente, cuando se planifica a corto plazo (planes anuales de actividades, planes de trabajo mensuales y planes de trabajo individuales); en tanto al concebir la planificación a mediano y largo plazos se utilizan los términos planificación estratégica y prospectiva estratégica, entre otros.

En la planificación corriente las actividades y las tareas que se conciben en los planes anuales de actividades y en los planes de trabajo mensuales e individuales, “estarán dirigidas a dar cumplimiento a los objetivos de trabajo de la organización y en relación directa con los recursos humanos, materiales y financieros disponibles, así como con las características individualizadas de cada entidad u organización” (García *et al.*, 2012: 7). En este sentido lo esencial es elaborar, con la mayor precisión posible, el plan anual de actividades, para lo cual se exponen a continuación algunas experiencias y sugerencias de acciones que pueden realizar los cuadros, directivos y especialistas.

## **LA ELABORACIÓN DEL PLAN ANUAL DE ACTIVIDADES EN LAS INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS**

En la Instrucción No. 1/11 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros se establece que en el plan anual de actividades de las instituciones se incluyen las principales tareas contenidas en los planes del Partido y del Gobierno que tienen incidencia en el nivel de dirección que planifica, las que garantizan el cumplimiento de los acuerdos y resoluciones del Congreso del Partido Comunista de Cuba y de los objetivos de trabajo derivados de las funciones estatales, ejecutivas y administrativas de cada nivel de dirección, tales como visitas de trabajo, actividades de preparación, productivas y de servicios, cursos, eventos, salidas al exterior, temas de los consejos de dirección o de la administración, reuniones, despachos, entre otras (Castro, 2011: 9).

El proceso de elaboración del plan anual de actividades se inicia una vez se haya realizado

la determinación de los objetivos de trabajo del año, pues estos constituyen la categoría rectora del proceso de planificación. Para puntualizar los objetivos de trabajo de un año es muy importante la implementación de las proyecciones estratégicas concebidas a más largo plazo, que contienen las aspiraciones y los compromisos de desarrollo de la organización para un período determinado.

En todo el proceso de elaboración del plan anual de actividades resulta de gran ayuda trabajar con un *gráfico de coordinación*, el que permite prever, organizar, priorizar las actividades y tomar las medidas necesarias para su mejor coordinación, evitando, de esa forma, la superposición de tareas que provoquen el incumplimiento de algunas.

Se ha constatado que este documento no siempre es utilizado, lo que provoca imprecisiones en la planificación anual en muchas universidades, instituciones, facultades y centros de investigación en sus diferentes niveles de dirección, lo que afecta la calidad de los procesos que desarrollan. La ubicación oportuna de todas las actividades y las tareas en el gráfico de coordinación, evita la superposición de actividades; igualmente permite mantener el equilibrio de tareas en los distintos meses del año, semanas de cada mes, días de la semana, sesiones y horas del día. Este documento resulta una herramienta de gran utilidad tanto para la elaboración del plan anual de actividades como para el proceso de puntualización de actividades que se realizan cada mes o cada semana, según se decida por los jefes de cada nivel de dirección.

## **ELABORACIÓN DEL PREPLAN ANUAL O PROPUESTAS INICIALES DEL PLAN ANUAL DE ACTIVIDADES**

A partir de que resulte aprobada la primera versión de los objetivos de trabajo de la organización para el año siguiente se debe de iniciar la elaboración de su plan anual de actividades, con lo que se puede llamar propuestas iniciales o preplan anual. Estas propuestas iniciales son muy importantes, pues responden a las funciones estatales de la organización y, específicamente, deben dar respuesta a cada uno de sus objetivos de trabajo.

Para elaborar el preplan anual o propuestas iniciales del plan anual de actividades de la institución, utilizando el modelo aprobado en los documentos normativos, en el capítulo IV, se sugiere realizar las siguientes acciones:

1. Habilitar un epígrafe del capítulo titulado: “Actividades para dar cumplimiento a los objetivos de trabajo de la organización”.
2. Reflejar, bajo este título, para cada uno de los objetivos de trabajo, todas las actividades propuestas por los miembros del nivel de dirección que planifica, sin repetir.
3. Incluir igualmente las actividades propuestas por los niveles inferiores, debido a que tienen incidencia en otros niveles de dirección.
4. Añadir en todas las actividades, las tareas internas, propias del nivel de dirección que planifica, para asegurar su cumplimiento.
5. Trabajar paralelamente con el gráfico de coordinación, en el que se deben ir introduciendo las tareas por meses, semanas, días y horas.
6. Seleccionar las actividades y las tareas que involucran a otros niveles de dirección y proponerlas al nivel superior para su aprobación e información a los involucrados.
7. Seleccionar las actividades que tienen incidencia en los niveles inferiores e informarlas.
8. Tener listo este preplan anual o propuestas iniciales para utilizarlo al recibir las tareas de los niveles superiores.

### **ELABORACIÓN DEL PLAN ANUAL DE ACTIVIDADES EN LAS INSTITUCIONES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR**

Al recibir las actividades de los niveles superiores, ya existen todas las condiciones necesarias para la elaboración de su plan anual de actividades, por lo que se requiere que esto se haga en el tiempo establecido.

A partir de las experiencias acumuladas durante varios años de trabajo en actividades de orientación, seguimiento y control de los procesos de planificación en diferentes niveles de dirección, para este momento del proceso de elaboración del plan anual de actividades se recomienda ejecutar las acciones siguientes:

1. Seleccionar, de cada uno de los capítulos, las actividades que involucran a su organización.
2. Consultar al organismo o nivel correspondiente los casos que ofrezcan dudas.
3. Incorporar al gráfico de coordinación las actividades de los niveles superiores, en las que se deben respetar sus fechas y realizar los ajustes necesarios en las actividades propias, que aparecen en su replan anual o propuestas iniciales.
4. Añadir, en cada actividad seleccionada de los niveles superiores, las tareas internas específicas del nivel de dirección para asegurar su cumplimiento e incluirlas igualmente en el gráfico de coordinación.
5. Identificar estas tareas internas con números escritos con expresiones tales como las siguientes: 1.1; 1.2; 8.1; 8.1.1; 8.1.2; 8.2.
6. Añadir nuevas actividades específicas en cada uno de los capítulos del plan anual, de ser necesario, derivadas o no de sus objetivos de trabajo, y ubicarlas también en el gráfico de coordinación.
7. Volver al capítulo específico.

En el capítulo específico, donde se precisan las tareas internas que aseguran el cumplimiento de sus objetivos de trabajo, se deben hacer los cambios, las modificaciones y las adiciones que sean necesarias, ajustando las fechas.

Es de gran utilidad, para el éxito del proceso de elaboración del plan anual de actividades, la utilización del gráfico de coordinación, que ayudará al directivo a evitar superposición de tareas y frecuentes errores en la planificación.

Por tanto, para concluir este proceso, se sugieren las siguientes acciones:

1. Retomar las actividades previstas para cada objetivo de trabajo, que fueron incluidas en el preplan anual o actividades iniciales.
2. Ajustar y precisar fechas, horas, lugares y participantes y utilizar el gráfico de coordinación.
3. Revisar que no se repitan actividades que ya fueron incluidas en otros capítulos, como aseguramiento de actividades de los niveles superiores o vinculados a ellas.
4. Agregar, si fuera necesario, otras actividades propias de ese nivel, no vinculadas con

ninguno de los objetivos de trabajo, bajo un epígrafe titulado: “Otras actividades propias de la organización”.

5. Añadir, en cada una de estas nuevas actividades, tantas tareas internas como sean necesarias, para asegurar su cumplimiento, relacionadas con el seguimiento, el control, la autopreparación y el autocontrol, entre otras.
6. Utilizar el gráfico de coordinación para asignar las fechas de estas nuevas tareas, de modo que se evite la coincidencia con otras, con las consecuencias negativas que se derivan de estos graves y frecuentes errores en la planificación.
7. Entregar la versión final de los objetivos de trabajo y el plan anual de actividades como un documento único, al jefe del nivel superior para su aprobación.
8. Circular la versión final de los objetivos de trabajo y el plan anual de actividades a los niveles subordinados, para que realicen los ajustes necesarios en sus planes anuales.
9. Puntualizar los cambios que resulten necesarios durante todo el año e informarlos oportunamente a los niveles implicados, de forma mensual o semanal, según decida.

En resumen, en cada capítulo del plan anual de actividades es recomendable ubicar las actividades y tareas en el siguiente orden:

1. Las actividades seleccionadas de los niveles superiores.
2. Las tareas internas que aseguran el cumplimiento de cada una de ellas.
3. Las actividades propias de la institución universitaria que planifica, que se corresponden con el contenido del capítulo.
4. En el caso del capítulo específico, en correspondencia con las funciones estatales de la institución que planifica, las actividades internas específicas del nivel que planifica, se ordenan de acuerdo con los objetivos de trabajo y en los casos que así lo consideran, por áreas de resultados clave.

Como resultados parciales que se aprecian en la introducción de las acciones propuestas, las sugerencias y recomendaciones que se ofrecen,

en los últimos años se va consolidando la cultura de planificación, se socializan estos procesos, se logra mayor participación e inclusión de los miembros de la comunidad universitaria, con una mayor comprensión sobre la importancia de la planificación, en todos los niveles de dirección, lo que no significa que todo esté resuelto; pero permiten aseverar que con la implementación y la aplicación de las acciones que aquí se exponen, se podrá avanzar en la calidad de la planificación, como elemento esencial que contribuye, cada vez más, a cumplir con mayor eficiencia las responsabilidades sociales que les corresponden a las universidades.

## **CONCLUSIONES**

La adecuada planificación anual de objetivos y actividades en cada organización constituye la materialización, la implementación, la ejecución, el control y la evaluación, a corto plazo, de las proyecciones estratégicas concebidas como aspiración para su desarrollo a más largo plazo.

El plan anual de actividades, actualizado con las puntualizaciones mensuales que se le hagan se utilizará durante todo el año como herramienta única de planificación anual, para elaborar los planes de trabajo mensuales de la institución de la educación superior y los planes de trabajo individuales de sus jefes, cuadros y profesores.

La implementación y la ejecución de las acciones propuestas para todo el proceso de elaboración del plan anual de actividades, así como la utilización sistemática de un gráfico de coordinación, resultan de gran utilidad para los jefes y especialistas de planificación de las entidades de la educación superior en cada nivel de dirección, pues les permitirá evitar la superposición de tareas y frecuentes errores en la planificación. Avanzar en la calidad de la planificación es un elemento esencial que ayuda, cada vez más, a las instituciones de la educación superior a cumplir con las responsabilidades sociales que les corresponden, como universidades humanistas, modernas, científicas, tecnológicas e innovadoras, que participen activamente en el desarrollo próspero y sostenible de su país, de cara al año 2030.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, R. (2014). Universidad Socialmente Responsable. (Conferencia Inaugural Universidad). La Habana: Ministerio de Educación Superior.
- Alarcón, R. (2015). *Las ciencias de la educación en una universidad integrada e innovadora*. Conferencia Congreso Internacional Pedagogía. La Habana: Educación Cubana.
- Castro, R. (2011a). *Instrucción 1/2011 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros de la República de Cuba, para la planificación de los objetivos y actividades en los órganos, organismos de la Administración Central del Estado, entidades nacionales y las administraciones locales del Poder Popular*. La Habana: Ediciones del Consejo de Estado.
- Castro, R. (2011b). *Discurso de clausurar el Sexto Congreso del Partido*. Palacio de Convenciones. La Habana: Ediciones del Consejo de Estado.
- García, W., González, D., Martínez, M. y Romero, M. (2012). Un acercamiento a la planificación en la realidad cubana actual. Facultad de Cuadros Fulgencio Oroz. La Habana: Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona.
- González, D., Columbié, M. y Suárez, C. (2015). Los objetivos de trabajo en la planificación institución por la calidad de la educación. Congreso Internacional Pedagogía. La Habana: Ministerio de Educación.
- Partido Comunista de Cuba (2013). *Avanzan los acuerdos y crecen la responsabilidad y la exigencia*. La Habana: Ediciones del Consejo de Estado.
- Partido Comunista de Cuba (2017). *Documentos VII Congreso. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021*. Villa Clara: UEB Gráfica de Villa Clara. Empresa de Periódicos.
- Pogolotti, G. (2013). Conferencia “Pensar en Cubano”. IV Encuentro de crítica e investigación joven Pensamos Cuba. Diario *Juventud Rebelde*. 12 de abril.
- 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: Editorial Poligráfica Félix Varela.