

# Formación permanente del directivo educacional en el plan de desarrollo individual

## *Formation of the educational directive in the individual development plain*

Recibido: 15/01/2017 | Aceptado: 10/04/2017 | Publicado: 19/12/2017

Felisa Concepción Díaz Fuentes<sup>1\*</sup>

<sup>1\*</sup> Dirección Provincial de Educación La Habana. eternobaragua@rimed.cu

### Resumen:

El artículo parte de la preparación y superación de los cuadros y reservas educacionales y su vinculación con la formación permanente de estos, cuya proyección se concreta en el plan de desarrollo individual del directivo. Se define operacionalmente el término plan de desarrollo individual del directivo, algunas características a tener en cuenta en su elaboración, así como los contenidos del mismo a partir de lo establecido en la *Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del estado y del Gobierno y sus reservas*, aprobada por el Consejo de Estado en el año 2010.

**Palabras clave:** directivo, formación permanente, plan de desarrollo directivo

### Abstract:

*The part work of the preparation and surmounting of the squares and reserve educational and your association with the permanent formation of these, whose projection is made concrete in the plain of individual development of the directive. It is defined operative the plain term of individual development of the directive, some characteristics to keep in mind in your manufacture, as well as the contents of the same thing as of it established in the national strategy of preparation and surmounting of the squares of the state and of the government and your reserves, passed for the council of state in the year 2010.*

**Keywords:** *Executive, permanent training, management development plain.*

## INTRODUCCIÓN

El progreso actual y perspectiva de una institución educativa depende en gran medida del grado de desarrollo alcanzado por sus recursos humanos, el nivel de participación, motivación y compromiso de cada uno de los integrantes del colectivo laboral y de la conducción de los directivos para alcanzar los objetivos.

La determinación de las potencialidades de cada trabajador, su estimulación y aprovechamiento, es una de las tareas del directivo que aspire a resultados de excelencia. Esto exige el máximo de inteligencia, sagacidad y visión profesional, apoyado en las herramientas que aporta la dirección contemporánea.

La actividad pedagógica profesional que desarrolla el directivo, ofrece posibilidades para su preparación y la de su reserva, porque en cada actuación transmite modelos a los dirigidos, además de demostrar las habilidades y capacidades requeridas en desarrollo de la actividad de dirección, contribuyendo todo esto a la creación de las condiciones necesarias para la formación permanente de los profesionales que desarrollan esta actividad.

La formación permanente de los directivos se concreta en la estrategia nacional para la preparación y superación de los cuadros y sus reservas, resultando el diagnóstico individual, la evaluación profesional y el plan de desarrollo individual del directivo, las premisas para proyectar su desarrollo profesional

La preparación y superación como parte de la formación permanente, ha de ser objeto de un minucioso análisis, por la alta responsabilidad del directivo de la educación en la conducción de los grupos pedagógicos encargados de la formación de las actuales y futuras generaciones.

La autora de este trabajo ha tenido en cuenta para este estudio; el intercambio con directivos, los criterios de diferentes autores que abordan la temática preparación, superación y el plan de desarrollo individual, además de la revisión de documentos normativos e indicaciones referidas al tema.

En el estudio exploratorio realizado se constató que: el plan de desarrollo individual de los cuadros y reservas, aún no constituye una guía orientada a la satisfacción de las necesidades de preparación y superación en todas las esferas establecidas por el Estado y Gobierno, además de no constituir un instrumento de trabajo en el cual se planifiquen las acciones proyectivas a partir del diagnóstico individual y la evaluación profesional, tales razones determinaron un acercamiento al tema seleccionado con el propósito de ofrecer algunas consideraciones teórico – metodológicas que contribuyan a enriquecerlo.

## **DESARROLLO**

La formación permanente de los directivos y sus reservas, no puede ser el fruto del ensayo - error; si no, de acciones planificadas, organizadas, reguladas, controladas y evaluadas por cada uno de ellos y especialmente por la alta dirección, para contribuir a una sólida educación político – ideológica, administrativa, de dirección, técnico- profesional, sobre la base de la actualización de los conocimientos y el desarrollo de habilidades con el propósito de desarrollar la actividad profesional de dirección

Los directivos se forman en un proceso continuo, el cual se inicia en el ejercicio de la profesión, a partir de un plan de desarrollo como reserva y posteriormente va escalando niveles superiores en esta formación.

La formación se produce como un proceso de preparación y superación integral de los directivos y sus reservas, porque los problemas y características de esta nueva época, le otorgan a la Educación la función de ser el motor impulsor de la sociedad contemporánea y a los directivos educacionales, la misión de enfrentar efectivamente las nuevas situaciones de un proceso de cambio.

Ante esta situación es indispensable su capacidad para aprender mientras laboran, aprender a detectar las nuevas manifestaciones de su institución educativa y del entorno, a diseñar respuestas efectivas y a emprender el reto proveniente de esos escenarios.

Por supuesto, la preparación de los directivos educacionales, cobra hoy matices estratégicos, donde errores e imprecisiones subjetivas pueden traer consecuencias devastadoras.

Esta preparación representa una necesidad, constituye premisa del desarrollo y va dirigida a propiciar cambios en el pensar y accionar de los que dirigen para transformar su entorno, que a fin de cuentas es el que condiciona su pensar y el resultado de sus acciones.

Desde el triunfo revolucionario se dio atención a la preparación y superación de los directivos en correspondencia con los niveles de desarrollo, así como con los bruscos cambios políticos de este período histórico – social, no obstante, se apreciaron ideas de avanzada en este aspecto en la figura del Che, estudioso sistemático de los métodos y estilos de dirección, creándose además en la década de los años 70 la primera escuela encargada de la formación de dirigentes, pero el desarrollo vertiginoso de la vida social y política exigía transformaciones en la preparación y superación de los cuadros y sus reservas, pues en esos momentos constituía un requisito esencial la fidelidad política, pues muchos de los cuadros nombrados no tenían experiencia de dirección y en el propia actividad directiva desarrollaban habilidades para la conducción de los grupos laborales

A partir de 1975 hasta la década de 1990, se destacan las acciones proyectadas en los Congresos del Partido Comunista de Cuba, donde se definen políticas para el Sistema de Trabajo con los Cuadros, la labor de estos con vista a asegurar el funcionamiento eficiente del Sistema de Dirección de la Economía, además de reconocerse la “responsabilidad primordial e intransferible de nuestro Partido para asegurar la correcta evaluación, selección, utilización y calificación sistemática de los cuadros de dirección económica para enfrentar con éxito las múltiples tareas que exige el perfeccionamiento permanente del Sistema de Dirección de la Economía” (PCC. 1986, p.40)

En el año 1984 se aprueba el Decreto ley Número 82 en el cual se define el subsistema de preparación y capacitación de los cuadros. En este periodo también se emite el Decreto Ley 125 de 1984 acerca del trabajo con los cuadros del Estado, donde se precisan los subsistemas y aspectos que regulan su ejecución.

El proceso relacionado con la Política de Cuadros hace que en octubre de 1999 se emitan los Decretos Ley 196 y 197, los que se adecuan mediante el Decreto Ley número 236 de octubre de 2004, a partir de la experiencia lograda, pero sin perder de vista en estas normativas los procesos de preparación y superación como condición para el eficaz desarrollo de la actividad de dirección.

En la primera década del 2000, se emiten regulaciones vinculadas al Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y en el año 2010 se aprueba la actual Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, considerada el elemento rector para el ejercicio profesional de los directivos “tiene como finalidad el aprendizaje, mediante la formación de estos, bajo el principio de una sólida educación político-ideológica, en administración-dirección y técnico-profesional; la actualización continua de los conocimientos y habilidades durante su vida profesional, lo que contribuye, de forma sistemática, a la elevación de la eficiencia y la calidad en el cumplimiento de sus funciones y al desarrollo de una cultura general superior.” (Consejo de Estado, 2010: p.5)

Se evidencia en el fin ante expresado las líneas directrices de la preparación y superación de los cuadros ellas son: la educación político-ideológica, la administración-dirección, la técnico-profesional y la actualización continúa de los conocimientos y habilidades para lograr eficiencia en la dirección.

Estos antecedentes analizados anteriormente evidencian la preocupación del Estado y Gobierno en la preparación y superación de los cuadros, expresada en normativas, instrucciones e indicaciones en correspondencia con el desarrollo alcanzado en cada período histórico concreto, así como con las necesidades de aprendizaje de los directivos para enfrentar los retos sociales.

Al abordarse en este trabajo los términos preparación y superación se hace necesario definirlos teóricamente "la Preparación de Cuadros es entendida como la apropiación de conocimientos básicos y las experiencias elementales necesarias para dirigir" (Morales, 2003, p.11)

Otra posición referida a la preparación es la de León la que la considera un proceso en el cual existe "la asimilación de conocimientos indispensables, la formación y desarrollo de habilidades y su aplicación en la práctica profesional de dirección, para enfrentar las transformaciones educacionales." (León, 2008 p.10)

Se asume en este estudio esta última definición, porque además de la asimilación de conocimientos explicita el desarrollo de habilidades directivas y su aplicación en la práctica profesional con vista a generar cambios y transformaciones.

La preparación como proceso posee etapas, entre las que se destacan: la preparación previa para el cargo, la preparación durante el desarrollo de la actividad y la preparación recomendada como resultado del proceso de evaluación como cuadro de dirección.

Esta preparación utiliza diferentes formas de superación dirigidas al incremento de los conocimientos y habilidades para poder realizar la actividad de dirección, por lo que "la Superación se concreta mediante la actualización, complementación y ampliación de los conocimientos y habilidades de dirección" (Morales, 2003, p.11)

Las formas organizativas de preparación y superación reconocidas actualmente son: La Superación Profesional y la Formación académica de posgrado

La Superación profesional constituye la base principal, por la cual transitan la mayoría de los directivos: ellas son cursos, entrenamiento, diplomado,

La formación académica constituye la etapa superior de preparación y superación ellas son: Especialidad, Maestría y Doctorado.

Además de las formas organizativas anteriores existen otras tales como: la autopreparación, la consultoría, eventos, rotación, sustitución, y el trabajo en equipo entre otras

La preparación y superación de los cuadros y sus reservas, se concreta en el plan de desarrollo individual de cada directivo y sus reservas, elaborado a partir del plan anual de la institución educativa, el convenio colectivo de trabajo, las necesidades de aprendizaje y el resultado de la evaluación.

El plan de desarrollo individual no ha sido incluido en la instrucción 1 del 2011 del

Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, sólo se refiere al Plan de Trabajo Individual, el cual 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.

El Plan de Trabajo Individual es revisado y aprobado por el jefe inmediato superior y el análisis de su cumplimiento debe tenerse en cuenta para la evaluación del cuadro.

Se evidencia en lo antes expuesto que en esta instrucción el plan individual es operativo, pero en el mismo han de planificarse lo proyectado en el plan de desarrollo individual.

En la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus reservas, aprobado por el Consejo de Estado, el 22 de julio de 2010 se hace referencia al plan de desarrollo individual en los siguientes fragmentos:

- Los cuadros se forman en un proceso continuo que se inicia durante el ejercicio de su profesión, con la identificación de sus potencialidades y capacidades para liderazgo, a partir de lo cual se elabora su **plan de desarrollo** como reserva y transita de forma escalonada. (Pág. 6.Principio # 2).
- Existencia de un **plan de desarrollo individual** para cada cuadro y sus reservas, de obligatorio cumplimiento por este y control periódico, por parte del jefe. (Pág.8.Exigencia # 5).
- La preparación y superación de los cuadros y sus reservas, se concreta en el **plan de desarrollo individual** de cada cuadro y sus reservas, elaborado a partir del plan de la entidad, las necesidades de aprendizaje y el resultado de la evaluación. (Pág.19. Acción #2).
- El Plan de desarrollo individual de cuadros y reservas tendrá como contenidos generales:
  - Preparación Político – Ideológica.
  - Preparación en Defensa Nacional y Territorial y en Defensa Civil.
  - Preparación en Administración – Dirección. (Dirección, económica, jurídica y uso de la información).
  - Preparación Técnico – Profesional.

Aunque se reconoce la existencia del plan de desarrollo individual, no se define en este documento el mismo, por lo que a partir de la sistematización teórico - práctica realizada se considera cómo "la aspiración futura para el perfeccionamiento del desempeño profesional, al considerar las necesidades de aprendizaje y las potencialidades de los directivos, constituyendo la norma para la evaluación de los objetivos individuales y su influencia en el cumplimiento de las metas institucionales" (Díaz , 2010, p.30),

El plan de desarrollo individual para directivos y reservas de cuadros lo constituye el modelo anticipado de la realidad futura

Se reconoce en esta definición el carácter proyectivo y de pronóstico que debe tener este plan

El plan de desarrollo individual representa la organización de la planificación individual y perspectiva para el perfeccionamiento del desempeño, considerado uno de los aspectos en la organización de las instituciones educativas

A continuación se precisan algunas de las características que a criterio de la autora debe cumplir el plan de desarrollo individual:

**Integradora:** Los planes de desarrollo de los directivos han de tener un balance entre teoría, práctica e investigación, un enfoque puramente teórico, o demasiadas actividades prácticas pudieran resultar perjudicial.

No es posible adquirir conocimientos de un empirismo relevante, es recomendable que en la determinación de las necesidades de aprendizaje se observe cómo satisfacer los conocimientos teóricos elementales que respondan a la realidad con una vinculación teórico – práctica

**Diferenciadora:** La concepción de los planes de desarrollo de los directivos debe ser un proceso de interacción – transformación con un enfoque humanista, han de contribuir a que el proceso de caracterización y diagnóstico de cada cuadro sea totalmente certero, profundo y preciso. De este modo las acciones que se contemplen en los planes de desarrollo individual han de responder a necesidades de aprendizaje y tener en cuenta lo recomendado en Estrategias de Preparación de Superación de los Cuadros y sus reservas en cuanto a las líneas directrices de preparación, superación y formas organizativas.

Dar respuesta a las necesidades del mejoramiento profesional y humano atendiendo a la diversidad, es una de las exigencias del desarrollo contemporáneo y futuro para concretar las transformaciones cualitativas que requiere el perfeccionamiento del Sistema Educativo

**Uniforme:** Las funciones de dirección a cumplir en cada nivel y cargo de dirección, están determinadas por las exigencias de la actividad a realizar, implican la necesidad de una equidad en la formación de los directivos.

La dirección de una institución educativa requiere del dominio por parte del directivo de ciertos contenidos básicos imprescindibles para una labor efectiva; cada directivo posee una formación determinada por lo que aunque existan las mismas directrices para la preparación, estas deben tener diferenciación en las formas organizativas dentro del plan de desarrollo individual

**Sistemática:** El desarrollo integral de un individuo no se logra a saltos, sino se afianza mediante un proceso permanente a través del tiempo. Por esta razón la capacidad de dirección de un directivo puede ampliarse; las herramientas conceptuales y técnicas para convertir en arte, ciencia y técnica, el ejercicio de la dirección, se fortalecen con la adquisición de conocimientos y habilidades que permitan afianzar los mejores valores humanos y proyectarlos al futuro, esto determina el minucioso estudio de las posibilidades debilidades y recomendaciones de la evaluación y los objetivos a cumplir por cada directivo concretados en actividades en el plan de desarrollo individual

Las experiencias adecuadas de aprendizaje deben centrarse no en los productos acabados del desarrollo real, sino en los niveles del desarrollo potencial, pudiéndolos colocar por encima o por delante

El plan de desarrollo individual de cada directivo debe ser objeto de análisis en los órganos de dirección en cuanto a los aspectos metodológicos, de asesoramiento, control y evaluación en los resultados del desempeño.

La evaluación del impacto del plan de desarrollo individual ha de estar en correspondencia con los indicadores de la evaluación, los objetivos previstos para un período de tiempo, cuyas acciones forman parte del plan anual, así como las formas organizativas utilizadas en la formación permanente del directivo.

A partir de la sistematización de experiencias prácticas y el intercambio con docentes que imparten la Ciencia de la Dirección y directivos se pudo elaborar algunas indicaciones para la elaboración, ejecución y evaluación del plan de desarrollo individual, las cuales se relacionan a continuación

- Diagnóstico de las habilidades directivas para el cargo que desempeña.
- Revisión del documento que refleja la evaluación del directivo para constatar sus potenciales y limitaciones en correspondencia con el período evaluado.
- Intercambio con el directivo para comprobar intereses, satisfacción por lo que realiza y concientización de los potencialidades y limitaciones para el cargo que desempeña o como reserva de otro cargo.
- Revisión del plan anual de la institución educativa constatándose los objetivos previstos para el período lectivo
- Comprobación de las acciones diseñadas en el convenio colectivo de trabajo para un período escolar.
- Elaboración del plan de desarrollo sobre la base de las directivas establecidas en la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros y sus reservas, así como los indicadores de la evaluación profesional del directivo.

- Inclusión en el plan de desarrollo individual del directivo variadas formas organizativas de preparación y superación en correspondencia con necesidades de aprendizaje y niveles de desarrollo alcanzado
- Constatación en los planes de trabajo individual de las actividades previstas para dar cumplimiento a las acciones del plan de desarrollo individual.
- Comprobación sistemática, periódica y anual del cumplimiento del plan de desarrollo individual mediante la evaluación del desempeño del directivo.

## CONCLUSIONES

La formación de los directivos está vinculada a los términos preparación y superación, los cuales han evolucionado a lo largo del proceso revolucionario.

El plan de desarrollo individual del directivo educacional proyecta la preparación y superación de este para un período de tiempo determinado, por lo que constituye una aspiración orientada hacia el perfeccionamiento de su formación permanente para el desempeño en la actividad de dirección.

La elaboración del plan de desarrollo individual es un acto profesional en el que interviene el directivo y su jefe inmediato superior; por la que ha de tenerse en cuenta para su confección: el desarrollo logrado en la actividad de dirección, los resultados de la evaluación individual, los objetivos institucionales concretados en el plan anual, así como determinadas indicaciones que contribuyen a la proyección del desarrollo profesional

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- PCC. (1986). *Programa del Partido Comunista de Cuba*. La Habana: Ed. Política. p 40
- Consejo de Estado. (2010), *Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas*. La Habana: Ed. Félix Varela. p 5
- Morales, S. (2003). *Estrategia de Preparación y Superación en los contenidos básicos para la labor del director de Primaria y Secundaria Básica de la provincia de Camagüey*. Camagüey: Tesis presentada en opción al título Académico de Máster en Investigación Educativa. P 11.
- León, I. (2008). *Talleres de preparación dirigidos a las funciones del director de la escuela secundaria básica en el proceso de las transformaciones educacionales*. La Habana: Tesis presentada en opción al título Académico de Máster en Ciencias de la Educación. p 10
- Díaz, F. (2010). *Sistema de orientaciones metodológicas dirigido al sistema organizativo de la sede pedagógica universitaria municipal de la Universidad de Ciencias Pedagógicas "Enrique José Varona"*. La Habana: Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en Ciencias Pedagógicas. p 30

## BIBLIOGRAFÍA

- Consejo de Estado (1984). *Decreto Ley 125 Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno*. La Habana. Material digitalizado
- Consejo de Estado. (1999). *Decreto Ley 196/1999 Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno*. La Habana. Material digitalizado,
- Consejo de Estado. (1999). *Decreto Ley 196/1999 Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno*. La Habana. Material digitalizado
- Consejo de Estado. (1984). *Decreto ley Número 82 Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno*. La Habana: Material digitalizado

- Díaz, F. (2010). *Sistema de orientaciones metodológicas dirigido al sistema organizativo de la sede pedagógica universitaria municipal de la Universidad de Ciencias Pedagógicas "Enrique José Varona"*. La Habana: Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en Ciencias Pedagógicas
- Consejo de Estado. (2010), *Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas*. La Habana: Ed. Félix Varela.
- Guevara, E (1962). *El cuadro, columna vertebral de la Revolución*, La Habana: publicado en la Revista Cuba Socialista, septiembre.
- León, I. (2008). *Talleres de preparación dirigidos a las funciones del director de la escuela secundaria básica en el proceso de las transformaciones educacionales*. La Habana: Tesis presentada en opción al título Académico de Máster en Ciencias de la Educación
- Morales, S. (2003). *Estrategia de Preparación y Superación en los contenidos básicos para la labor del director de Primaria y Secundaria Básica de la provincia de Camagüey*. Camagüey: Tesis presentada en opción al título Académico de Máster en Investigación Educativa.
- PCC. (1986). *Programa del Partido Comunista de Cuba*. La Habana: Ed. Política
- Díaz, F. (2007). *El plan individual de desarrollo del docente., una necesidad para la organización de instituciones educativas en el proceso de universalización*. La Habana: Volumen 43 Revista órbita científica. Universidad de Ciencias Pedagógicas "Enrique José Varona".