

Doimeadiós Martínez, Roberto y José Javier del Toro Prada. Plan individual de preparación y desarrollo de los dirigentes educacionales y sus reservas. Planning Individual Training and Development of Education's managerial staffs and their Possible Deputies

Plan Individual de Preparación y Desarrollo de los dirigentes educacionales y sus reservas

Planning Individual Training and Development of Education's managerial staffs and their

Possible Deputies

### **Autores/ Authors**

Dr. C. Roberto Doimeadiós Martínez

[rdoimeadios@ucp.ho.rimed.cu](mailto:rdoimeadios@ucp.ho.rimed.cu)

M. Sc. José Javier del Toro Prada

[josejavier@ucp.ho.rimed.cu](mailto:josejavier@ucp.ho.rimed.cu)

Cuba

### **Resumen**

El Plan Individual de Preparación y Desarrollo (PIPD) tiene el propósito de brindar las concepciones y herramientas metodológicas para mejorar la conducción y evaluación del proceso de preparación y desarrollo de los cuadros educacionales; es resultado de la sistematización teórica, del intercambio con directivos educacionales y de la actividad profesional de los autores como profesores de dirección científica educacional. Se privilegian los recursos metodológicos para la determinación del perfil del cargo, del estado actual de la preparación de cada cuadro o reserva y su análisis con respecto al estado deseado o requerido, así como la identificación y aprovechamiento de las oportunidades que brinda el escenario institucional para proyectar los objetivos y acciones que viabilicen la concreción de las aspiraciones, el proceso se sustenta en la participación activa de los implicados.

**Palabras clave:** dirección científica, dirección científica educacional, directivos educacionales, reservas de directivos educacionales, preparación y desarrollo de directivos educacionales.

### **Abstract**

The research was carried out with the aim of proposing a conception and methodological tools on improving the planning, the conduction and the evaluation in the process of training and development of Education's managerial staffs and their possible deputies. The proposal was derived from the authors' theoretic systematization, their interchange of ideas on the topic with educational executives and the result of their professional activity as professors in

Doimeadiós Martínez, Roberto y José Javier del Toro Prada. Plan individual de preparación y desarrollo de los dirigentes educacionales y sus reservas. Planning Individual Training and Development of Education's managerial staffs and their Possible Deputies

scientific education management. This paper highlights the methodological resources in determining the profiles for the position, the actual status of every director's and their possible deputies' readiness for their posts, as well as the analysis related to the desired or required state for the job. The resources proposed enhance how to identify and use the opportunities to design the objectives and actions that facilitate the concretion of the outlined aspirations. The process is based on the active participation of the concerned parts in the process.

**Key words:** scientific management, education scientific management, education managerial staffs, director's deputy, education director's training and development

## Introducción

Desde los tiempos de Frederick Winslow<sup>1</sup>, muchas personas han abordado el tema del carácter humano de las organizaciones; en la actualidad, nuevas concepciones, enfoques y estilos, apoyados en el valor de los recursos humanos, reciben aceptación y toman fuerza en la dirección de las organizaciones. Gran parte de la comunidad científica comparte el criterio que el recurso humano es el más valioso en las organizaciones, por el carácter ilimitado de sus potencialidades, su papel activo en el desarrollo de los demás recursos y en el de sí mismo. Asociado con lo anterior está la consideración de que ninguna organización será capaz de alcanzar resultados superiores a las capacidades, habilidades y motivaciones de sus recursos humanos.

El resultado de un directivo será la integración de los resultados de sus subordinados o colaboradores, determinado en gran parte por el grado de preparación de estos. Por tanto, la tarea principal de todo dirigente será la preparación y desarrollo de su equipo de dirección.

Tradicionalmente, el proceso de planeación, organización, regulación, control y evaluación de la preparación y desarrollo de los dirigentes y sus reservas ha carecido de visión, objetividad y especificidad, con impactos desfavorables en los resultados de las organizaciones. La educación no ha estado excepto de esta práctica, con una mayor significación por su

---

<sup>1</sup> **Frederick Winslow Taylor** (20 de marzo de 1856 - 21 de marzo de 1915) fue un ingeniero mecánico y economista estadounidense, promotor de la organización científica del trabajo y es considerado el padre de la Administración Científica. En 1878 efectuó sus primeras observaciones sobre la industria del trabajo en la industria del acero. A ellas les siguieron una serie de estudios analíticos sobre tiempos de ejecución y remuneración del trabajo. Sus principales puntos fueron determinar científicamente trabajo estándar, crear una revolución mental y un trabajador funcional a través de diversos conceptos que se intuyen a partir de un trabajo suyo publicado en 1903 llamado *Shop Management*. [Nota de la Editora]

incidencia en la formación de los colectivos pedagógicos y de los estudiantes.

Encauzar las aspiraciones relacionadas con la preparación y desarrollo de los dirigentes y sus reservas, exige la determinación de las necesidades y potencialidades de cada una de las personas, a partir del perfil del cargo o modelo de profesionalidad, las exigencias del entorno y el desarrollo social, entre otros.

El PIPD brinda los recursos metodológicos para la dirección del proceso de preparación y desarrollo de cada integrante del equipo de dirección de la institución educativa y sus reservas, en correspondencia con sus necesidades, potencialidades y aspiraciones.

### **Desarrollo**

Las actividades que se desarrollan como parte de la vida organizacional ofrecen valiosas oportunidades para la preparación y desarrollo de los dirigentes, sus reservas y demás integrantes del colectivo, al transmitir modos de actuación, favorables o no. No obstante, estas actividades son contentivas, en gran parte, de la capacidad de dirección de quienes las ejecutan.

La preparación de los dirigentes y sus reservas no debe ser fruto de la casualidad y la espontaneidad, sino de la acción inteligente, planificada, organizada, regulada, controlada y evaluada por cada directivo, especialmente por la alta dirección.

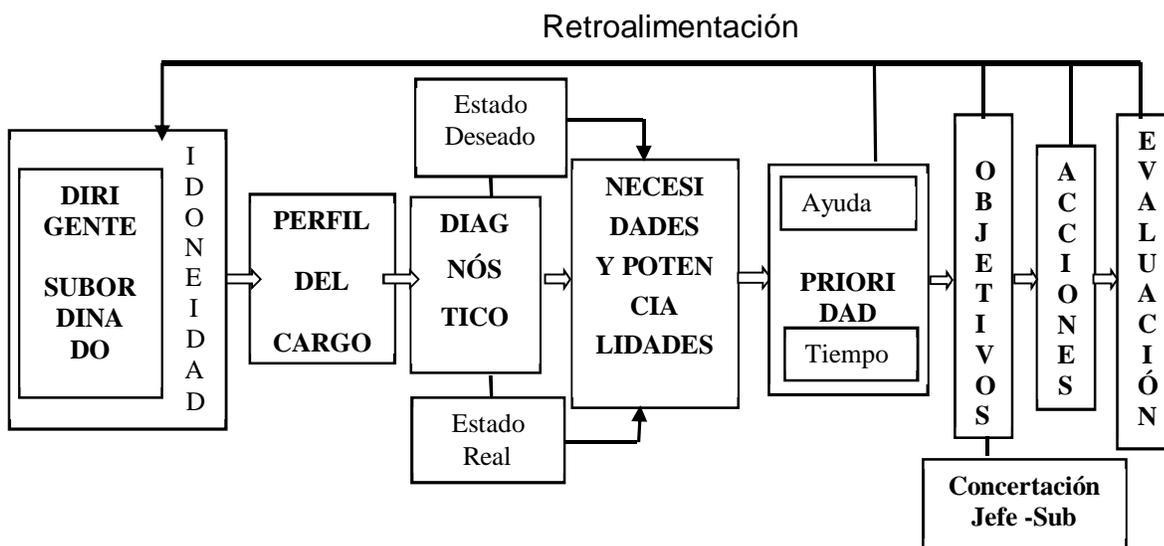
El PIPD es el proceso de proyección de los objetivos, acciones y vías que posibiliten concretar las aspiraciones de preparación y desarrollo con cada directivo, a partir de los requerimientos del perfil del cargo, la determinación de las necesidades y potencialidades de cada individuo, y la identificación y aprovechamiento de las oportunidades que brinda el escenario institucional, lo que sirve de apoyo para lograr niveles superiores en el desempeño de los dirigentes y sus reservas.

La efectividad del proceso de preparación y desarrollo de los dirigentes y sus reservas debe sustentarse en una visión de futuro, la capacidad profesional, la actividad investigativa, el intercambio y compromiso del dirigente con sus subordinados (colaboradores), así como el análisis periódico de sus resultados; asimismo debe considerar el contenido de los componentes para la preparación de los cuadros establecido por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de Cuba y otras expectativas que se tengan al respecto.

La determinación de las necesidades de preparación y desarrollo exige de un modelo de referencia o perfil del cargo actualizado, en correspondencia con los requerimientos que

marcan la idoneidad de este, lo que se constituye en el estado deseado o requerido para cada dirigente o reserva; este puede ser enriquecido con las aspiraciones de desarrollo que se tenga con cada persona. De no existir el perfil del cargo o modelo de profesionalidad actualizado, es necesaria su elaboración de forma transitoria hasta que el mismo sea oficial. Para el diseño del perfil del cargo se recomienda realizar un trabajo en grupo con la participación de 5 a 11 miembros, entre los que pueden estar: el/los ocupante(s) del cargo, subordinados seleccionados, el jefe inmediato y otras personas que puedan colaborar en la actividad. El proceso puede ser el siguiente:

**Esquema del proceso de elaboración de los planes individuales de preparación y desarrollo de los dirigentes y sus reservas.**



**Primero.-**

Selección de un facilitador con habilidades para conducir la actividad, (no debe ser el jefe) y de uno o dos registradores de las ideas (en pizarra o pancartas). Se podrá emplear la técnica de “lluvia de ideas”, en las variantes de: ‘rueda libre’ (sentados los participantes en forma de herradura expresarán rápidamente sus ideas, evitando reflexiones al respecto) o ‘tira de papel’ (las ideas las anotarán en una tira de papel y las entregarán al facilitador, podrán pasársela a otro participante para que este escriba otra nueva idea). Además:

- Debe orientarse el objetivo de la actividad y la forma en que se trabajará la misma.
- El proceso puede sustentarse en dimensiones como: características personales, lo que debe saber, lo que debe saber hacer y otros aspectos, como los componentes

establecidos por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros para la preparación de los cuadros. Este momento debe caracterizarse por la estimulación a la generación de las ideas orientadas a:

- a) ¿Cuáles deben ser las características personales del dirigente de este cargo?
- b) ¿Qué debe saber?
- c) ¿Qué debe saber hacer?

El facilitador podrá utilizar indicadores que pudieran estar contenidos en estas variables, con el propósito de facilitar las propuestas de ideas; las mismas no deben explicarse para dar posibilidad a que surjan otras sin limitaciones por patrones. El o los registradores no deben interpretar las ideas, sino registrarlas como se expresan.

### **Segundo.-**

Con las ideas propuestas se realizará una reducción de listado a partir del análisis de: cuáles ideas pueden fertilizar a otras o cuáles están contenidas en otras; el resultado de este momento puede someterse a una nueva reducción de listado. Con el resultado final del trabajo en grupo se debe interrogar a los participantes: ¿Estarán contenidos los aspectos necesarios para el modelo de dirigente que debe ocupar el cargo? ¿Será factible lograr este modelo de dirigente? Otras que posibilite la reflexión sobre la objetividad y viabilidad de la propuesta, evitando que la persona a que se aspira no exista.

EL perfeccionamiento de la propuesta puede ser favorecido por la consulta a personas con conocimientos y experiencias acerca de la factibilidad de este perfil del cargo.

Con este referente se está en mejores condiciones de pasar a determinar las necesidades de preparación y las potencialidades de cada individuo.

### **Diagnóstico**

Debe iniciarse con el autodiagnóstico de cada cuadro o reserva, a partir de los aspectos contenidos en el modelo propuesto, igualmente deben incorporarse los resultados del análisis de las evaluaciones del dirigente o reserva, de las entrevistas a subordinados, y de otras fuentes que brindaron información acerca de las necesidades de preparación y desarrollo de la persona objeto de diagnóstico.

El resultado de la determinación de las necesidades de preparación y las potencialidades de desarrollo de cada persona será fruto del proceso de comparación del estado deseado o

requerido con el estado real. Deben quedar claramente identificadas las necesidades que se resuelven con acciones de preparación y las de otra naturaleza.

A partir de este momento se habrán creado las condiciones para tomar decisiones con respecto a la proyección de los objetivos y las acciones para lograr la preparación y el desarrollo requerido de cada persona.

## **Prioridades**

Las acciones de preparación deben tener un orden, a partir de la magnitud, importancia e impacto en el desempeño y desarrollo de cada una de las personas objeto de análisis. Las prioridades deben considerar los criterios de los implicados en las acciones, lo que ayudará a lograr mayor compromiso, contribución y responsabilidad con los resultados.

Se pueden promover las reflexiones al respecto a través de:

- ¿Cuáles necesidades deben resolverse en el presente curso escolar?
- ¿Cuáles de las necesidades tienen mayor impacto en su desempeño?
- ¿En qué condiciones se encuentra para resolver las necesidades planteadas?
- ¿Qué ayuda requieren?
- ¿Qué tiempo y otros recursos requieren para alcanzar el estado deseado?
- ¿Quiénes pueden colaborar en la solución de las necesidades planteadas?

El resultado obtenido, brindará información sobre las necesidades que el propio dirigente o reserva puede resolver, las que requieren de ayuda, el tiempo necesario para alcanzar la preparación requerida y la identificación de posibles colaboradores para la solución de los problemas planteados.

## **Determinación de los objetivos**

La determinación de los **objetivos estratégicos** será a largo plazo (para el período en que se enmarca el PIPD) y los **tácticos**, en un período más corto (un curso escolar o un semestre). Los **objetivos tácticos** que se deben formular, serán los correspondientes al curso escolar que se desarrolla, pues los cambios que se generan de un curso escolar a otro no favorecerían la proyección para los restantes cursos escolares.

El análisis de los resultados del cumplimiento de los **objetivos tácticos** posibilitará precisar la contribución al cumplimiento de los **objetivos estratégicos** y su consideración en la

proyección de los **objetivos tácticos** para el próximo curso escolar. En la formulación de los objetivos debe quedar claro el resultado esperado para satisfacer las necesidades que le dieron origen.

La formulación de los objetivos debe cumplir los requisitos siguientes:

- **Retadores** (que impliquen esfuerzos con respecto al estado actual).
- **Factibles** (que sea posible alcanzarlos).
- **Verificables** (que se puedan comprobar o medir los resultados).
- **Motivadores** (que movilicen a la acción).
- **Claros** (que sean comprensibles, que expresen lo que se quiere alcanzar).

## **Acciones**

Es la determinación del qué realizar, cómo, cuándo y quiénes, para lograr los objetivos de la manera más efectiva. Las acciones deben asegurar el cumplimiento de cada objetivo táctico, partiendo de la complejidad de los objetivos, la preparación que tiene la persona, las condiciones donde se desempeña, las posibilidades de la superación profesional (diplomados, postgrados, cursos, talleres, seminarios), de formación académica de postgrado (doctorado, maestría y especialización de postgrado) y en el puesto de trabajo (la autosuperación "dirigida", la tutoría, el asesoramiento y otras); estas últimas deberán recibir atención preferente por el valor que tienen en la solución de los problemas en el escenario donde se desempeña el dirigente o reserva, y el aprovechamiento de las potencialidades del entorno.

## **Concertación de los objetivos**

El proceso de concertación (jefe-subordinado) debe centrarse en los objetivos y dejar que la persona proponga las acciones para cada objetivo del año en curso; el centro de atención de los jefes debe ser el cumplimiento de los objetivos en término de resultados. No se trata de la cantidad de acciones cumplidas, sino de los resultados en cada objetivo; con ello el subordinado tendrá la posibilidad de demostrar su capacidad para identificar y aprovechar las oportunidades que le brinda el entorno y superar las expectativas surgidas como resultado

Doimeadiós Martínez, Roberto y José Javier del Toro Prada. Plan individual de preparación y desarrollo de los dirigentes educacionales y sus reservas. Planning Individual Training and Development of Education's managerial staffs and their Possible Deputies

del acto de concertación. Lo anterior estará determinado, en gran medida, por el grado de participación, compromiso y responsabilidad alcanzados en el acto de concertación.

Este proceso requiere de un segundo momento en el cual el jefe analice y valore las acciones propuestas por cada subordinado para poder brindar la ayuda necesaria en el tiempo preciso.

(En anexo se muestran algunas formas de la capacitación en el puesto de trabajo que pueden ser empleadas).

## **Control y evaluación**

Los resultados de los controles sistemáticos y parciales sobre los logros que cada dirigente va alcanzando en los objetivos concertados, deben expresar el doble carácter de la evaluación de los directivos: **valorativo** (juicio de valor sobre el resultado) y **desarrollador** (la determinación de los aspectos en que debe mejorar); estos resultados serán premisas para evaluaciones posteriores de los dirigentes o de sus reservas.

La información obtenida en este momento deberá emplearse en la actualización de los objetivos y las acciones.

## **Posibles componentes del plan**

- ✦ Nombres y apellidos, cargo, período para el que se elaboró.
- ✦ Principales necesidades de preparación para el cargo, así como otras aspiraciones que se tengan con el cuadro, dirigente, funcionario u otro personal.
- ✦ Objetivos estratégicos, objetivos tácticos, acciones, fecha de cumplimiento y evaluación.
- ✦ Pie de firma del jefe y del subordinado.

Aspectos a considerar en la determinación de los perfiles de los cargos, a partir de los propuestos dados por Valiente Sandó<sup>2</sup>, y que los autores del presente artículo asumen:

- ✦ *Identificación y compromiso con los principios de la revolución que sustenta la línea política del Partido Comunista de Cuba, el Estado y del Sistema Educativo Cubano.*
- ✦ *Conocimientos actualizados sobre el acontecer socioeconómico local, nacional y los aspectos esenciales acerca de ellos en el ámbito internacional.*
- ✦ *Conocimientos básicos de la Historia de Cuba.*

---

<sup>2</sup> Valiente Sandó, Pedro. Propuesta de sistema de superación para elevar la profesionalidad de los directores de centros docentes, p. 44.

- ✦ *Conocimiento y dominio profundo de las principales estrategias que concretan el contenido de la Política Educacional Cubana y de los argumentos que sustentan.*
- ✦ *Conocimientos y habilidades pertinentes para diseñar, implementar y evaluar las estrategias de trabajo de la institución educativa.*
- ✦ *Conocimientos básicos de los fundamentos científicos que sustentan teórica y metodológicamente el proceso pedagógico.*
- ✦ *Conocimiento y dominio profundo de las particularidades del nivel de enseñanza en que se desempeña (fin y objetivos del nivel, plan de estudio, prioridades del trabajo metodológico, documentos normativos y jurídicos).*
- ✦ *Interés y actitud por la autosuperación y de su colectivo.*
- ✦ *Conocimientos de los aspectos básicos relacionados con la actividad económica que debe cumplir en su gestión directiva.*
- ✦ *Conocimientos profundos y entrenamiento adecuado para cumplir las misiones que competen a su cargo e institución en relación con la defensa de la Patria.*

#### **Habilidad para:**

- ✦ *Diseñar, organizar y ejecutar el diagnóstico integral de los estudiantes, interpretar sus resultados y proyectar las estrategias correspondientes.*
- ✦ *Planificar, organizar, orientar, regular y evaluar el trabajo metodológico para el perfeccionamiento del desempeño del colectivo y el proceso pedagógico.*
- ✦ *Planificar, organizar y ejecutar el diagnóstico de los problemas y necesidades educativas de su colectivo y proyectar a partir de ello su superación y desarrollo profesional.*
- ✦ *Diagnosticar, proyectar y dirigir el trabajo con la familia y la comunidad.*
- ✦ *Aprovechar las potencialidades del trabajo conjunto con las organizaciones estudiantiles, de masas y políticas, en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.*
- ✦ *Evaluar integralmente, con exigencia y justicia, de forma diferenciada, a los*

*subordinados.*

- ✧ *Expresar con claridad, precisión, coherencia y exactitud las ideas; dominio de la lengua materna.*
- ✧ *Observar, determinar y conducir los procesos de reconocimiento y estimulación de los integrantes del colectivo que dirige.*
- ✧ *Estimular la indagación científica y aplicar los recursos de las ciencias en la solución de los problemas de su institución.*
- ✧ *Preparación para dirigir y controlar la actividad científica pedagógica.*
- ✧ *Conocimientos y habilidades para emplear las nuevas tecnologías en función de optimizar el proceso pedagógico y el uso de la información automatizada.*
- ✧ *Conocimientos y habilidades para implementar el cumplimiento de la legislación vigente con un enfoque educativo.*
- ✧ *Diseñar, conducir y evaluar las estrategias encaminadas a solucionar problemas de su entidad.*
- ✧ *El empleo de métodos y técnicas de trabajo en grupo para el ejercicio de la dirección participativa en su colectivo.*
- ✧ *Lograr, en un clima de seguridad y confianza, una comunicación dialógica, abierta, fluida, afectiva, reflexiva, respetuosa y participativa con los alumnos, trabajadores, familia y comunidad.*
- ✧ *Estimular e incentivar los buenos resultados individuales de su colectivo.*
- ✧ *Aplicar oportunamente y con la ética necesaria las vías y métodos pertinentes para conocer las opiniones, inquietudes, preocupaciones, aspiraciones, quejas y discrepancias de sus subordinados, así como diseñar y poner en práctica acciones correspondientes para ello.*
- ✧ *Planificar y organizar el trabajo personal.*
- ✧ *Estimular y asesorar el desarrollo personal de sus subordinados.*

- ✦ *Capacidad para tomar decisiones adecuadas.*
- ✦ *Capacidad perceptiva que permita la observación y comprensión del estado de las relaciones y procesos que tienen lugar en su objeto de dirección, así como detectar problemas donde otros no lo ven.*
- ✦ *Capacidad para conducir su colectivo en las transformaciones de la institución.*

## **Conclusiones**

La preparación y desarrollo de las potencialidades de cada directivo y sus reservas es un proceso complejo y de carácter estratégico para el progreso de las instituciones educacionales, que demanda del empleo de recursos metodológicos que facilite el desarrollo efectivo del mismo.

Los recursos metodológicos para la elaboración del Plan Individual de Preparación y Desarrollo de cada directivo y sus reservas constituyen una herramienta para mejorar la efectividad de esta trascendental actividad, y como alternativa se enmarca en la atención a las carencias que presenta la dirección de la preparación y desarrollo de los dirigentes. Además, resulta factible su consideración para los planes de desarrollo de otro personal.

## **Bibliografía**

- BORREGO DÍAZ, ORLANDO. Ciencia de la Dirección. La Habana, SUPCER, 1989.
- Capacitación o entrenamiento en el puesto de trabajo. La Habana, SUPCER, 1989.
- COHEN, GERALD J. La naturaleza de la función directiva. España, Editorial Díaz de Santos, S.A., 1991. (Serie Liderazgo en Banca)
- MACHADO BERMÚDEZ, RICARDO J. Formación de cuadros y dirección científica desde el subdesarrollo. La Habana, Editorial Ciencias Sociales, 1990.
- VALIENTE SANDÓ, PEDRO. Propuesta de sistema de superación para elevar la profesionalidad de los directores de centros docentes. Tesis en opción del título de Máster en Investigación Educativa. La Habana, Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, 1997.

## ABOUT THE AUTHORS / SOBRE LOS AUTORES

**Dr. C. Roberto Doimeadiós Martínez** ([rdoimeadios@ucp.ho.rimed.cu](mailto:rdoimeadios@ucp.ho.rimed.cu)). Profesor de media Superior. Máster en Dirección. Doctor en Ciencias de la Educación. Profesor asistente del Departamento de Dirección Científica de la Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”, de Holguín. Avenida de los Libertadores Km. 3½. Teléfono: 481809. Reside en Calle 29. No. 41 / 6 y 8. Reparto La Quinta. Holguín. Cuba. Teléfono: 461817. Líneas de investigación: formación inicial del profesional y educación de la gestión directiva.

**M. Sc. José Javier del Toro Prada.** ([josejavier@ucp.ho.rimed.cu](mailto:josejavier@ucp.ho.rimed.cu)). Licenciado en Educación Especial, Máster en Planeamiento, Administración y Supervisión de Sistemas Educativos. Profesor instructor del Departamento de Dirección Científica de la Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”, de Holguín. Avenida de los Libertadores Km. 3½. Teléfono: 481809. Reside en Calle 3ª. No. 69 A / 16 y Avenida Capitán Urbino. Reparto El Llano. Holguín. Cuba. Teléfono: 0152240889. Línea de investigación: formación y desarrollo de los dirigentes educacionales.

**Fecha de recepción: 1 de marzo 2011**

**Fecha de aprobación: 6 de abril 2011**

**Fecha de publicación: 23 de junio 2011**