
ARTÍCULO CIENTÍFICO**El Plan de trabajo del directivo. Procedimiento para su elaboración*****The manager's work plan. Procedure for its elaboration*****Lic. Maylet García García**<https://orcid.org/0009-0000-7945-2832>

Gobernación Provincial Villa Clara, Cuba

asistente@gobvc.co.cu**Dr. C. Alexis Orlando García Fleites**<https://orcid.org/0000-0002-1090-2257>

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba

alexiso@uclv.cu**Dra. C. Gislena Mesa Contreras**<https://orcid.org/0000-0001-6227-5171>

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba

gislenamc@uclv.edu.cu**Dr. C. Yudiesky Cancio Díaz**<https://orcid.org/0000-0002-2113-9058>

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba

yudieskycd@uclv.edu.cu**Dr. C. Ernesto Crespo León**<https://orcid.org/0000-0002-5134-399X>

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba

ernestocl@uclv.edu.cu**Recibido:** 30/03/2024**Aceptado:** 07/05/2024**Resumen**

La actualización del modelo económico cubano, ha traído aparejado el perfeccionamiento de la administración pública cubana. Para el éxito de este importante propósito resulta esencial fortalecer las capacidades gubernamentales para gestionar adecuadamente, en un contexto de descentralización, las diferentes instancias. En este empeño, la correcta planificación del trabajo directivo, constituye un importante reto. La existencia de múltiples deficiencias que limitan el aprovechamiento de las potencialidades del Plan de Trabajo Individual, constituye la situación problemática que aborda el presente trabajo, cuyo objetivo se enfoca en exponer un procedimiento para la elaboración del Plan de Trabajo Individual como herramienta para elevar la eficacia y eficiencia del trabajo de dirección en el sistema de administración pública. Para el desarrollo del trabajo, se aplicó el método investigación-acción y el enfoque sistémico, además del análisis de documentos, los grupos focales y el juicio de expertos. Los resultados obtenidos aportan una herramienta metodológica (procedimiento) que permite la mejora de la función de planeación en las organizaciones gubernamentales.

Palabras clave: procedimiento, planificación, plan de trabajo, trabajo directivo

Abstract

The updating of the Cuban economic model has brought about the improvement of the Cuban public administration. For the success of this important purpose, it is essential to strengthen governmental capacities to adequately manage, in a context of decentralization, the different instances. In this endeavor, the proper planning of managerial work is an important challenge. The existence of multiple deficiencies that limit the use of the potentialities of the Individual Work Plan constitutes the problematic situation addressed in this paper, whose objective is focused on exposing a procedure for the elaboration of the Individual Work Plan as a tool to increase the effectiveness and efficiency of the management work in the public administration system. For the development of the work, the action-research method and the systemic approach were applied, in addition to the analysis of documents, focus groups and expert judgment. The results obtained provide a methodological tool (procedure) that allows the improvement of the planning function in governmental organizations.

Keywords: *procedure, planning, work plan, management work*

Introducción

La actualización del modelo económico cubano ha traído aparejado la implementación gradual, por parte de la dirección del país, de un conjunto de decisiones entre las que destacan el perfeccionamiento del sistema empresarial y la creación de nuevos actores, con el propósito de impulsar el desarrollo local, potenciando el fortalecimiento del municipio como eslabón fundamental. Para el logro de este importante propósito, resulta esencial fortalecer las capacidades gubernamentales para gestionar eficaz y eficiente, en un contexto de descentralización, el conjunto de estrategias, políticas públicas, programas y proyectos en las diferentes instancias. En este empeño, mejorar el proceso de planificación del trabajo directivo, en particular, la elaboración de los planes de trabajo y su utilización como herramienta de dirección, constituye un importante reto.

Informes de visitas de control, despachos y revisión de planes anuales de actividades durante el año 2022-2023 a Coordinadores de Programas y Objetivos (CPO), directores de empresas y unidades presupuestadas provinciales, intendentes y vice intendentes municipales, han puesto de manifiesto la existencia de múltiples deficiencias que limitan el aprovechamiento de las potencialidades del Plan de Trabajo Individual (PTI) como herramienta de dirección, aspectos estos que constituyen la situación problemática que aborda el presente trabajo y cuyo

objetivo se enfoca en exponer el procedimiento para la elaboración del PTI como herramienta para elevar la eficacia y eficiencia del trabajo de dirección de los directivos del sistema de administración pública en Villa Clara.

La Administración Pública cubana desde hace más de dos décadas, viene emprendiendo procesos de modernización y reforma, con el fin último de adecuarse al cambiante entorno social y económico. El sector público de nuestros días se encuentra en una complicada tesitura: por un lado, los ciudadanos cada vez plantean más demandas y exigencias de mejora de los servicios públicos y, por otro lado, los recursos de los que dispone la administración cada vez son más limitados. En este sentido, aparece el análisis asociado a un concepto esencial para la administración pública: La capacidad institucional. En términos conceptuales, la capacidad institucional ha tenido una evolución y tratamiento distinto, y ha ido enriqueciéndose de acuerdo al contexto histórico-temporal en el cual se ha desempeñado la Administración Pública.

Existen autores que coinciden en afirmar que el problema de la eficacia en la atención de los asuntos públicos tiene que ver con las capacidades del gobierno para hacer efectiva sus decisiones (Rosas, 2019). Una propuesta que se ajusta por sus características tanto a los propósitos como a la práctica del trabajo de la función pública cubana, es la que permite validar la selección de los referentes para evaluar la capacidad institucional mediante la identificación de tres componentes:

a) la capacidad de planificación como la habilidad de definir sus objetivos y metas (planificación estratégica), así como del desarrollo e implementación de acciones específicas para alcanzarlos considerando la presupuestación;

b) la capacidad de ejecución como la habilidad de las entidades para llevar a cabo los gastos e inversiones previstas de acuerdo al presupuesto aprobado; así como la habilidad para que las entidades entreguen los bienes y servicios a través de los cuales espera lograr los resultados previstos con la implementación de sus políticas y programas, y

c) la eficiencia operacional como la habilidad para hacer un uso adecuado de insumos para la entrega de bienes y servicios por parte de las entidades, se incluyen aquí los recursos humanos y los financieros.

En este sentido, la práctica cubana de administración pública pone de relieve la necesidad de combinar en un enfoque mixto e integrador estos tres componentes del concepto de capacidad institucional, criterio este que se refuerza con las transformaciones proyectadas en el reciente perfeccionamiento de las Administraciones Municipales del Poder Popular, el diseño de los reglamentos orgánicos y los manuales de organización y funcionamiento interno de estas; procesos iniciado en octubre del 2020 bajo la dirección del Vice presidente de la

República de Cuba y que continúa en la actualidad en proceso de implementación, a lo que se le agregan las exigencias que para la gestión pública y sus directivos impone la implementación del Sistema de Gestión de Gobierno Basado en Ciencia e Innovación (SGBCI), que, según lo planteado por Díaz-Canel (2021), se enfoca a la búsqueda de un gobierno eficiente y en el que los conceptos de capacidad institucional y habilidades de dirección constituyen factores esenciales del éxito en la gestión gubernamental.

Vinculado a lo anterior, el directivo público debe desarrollar tres tipos de competencias: (a) la búsqueda del camino: es decir, tener capacidad de visión en la selección de problemas, definición de necesidades, etc., (b) la solución de problemas: se le exige, por tanto, capacidad de análisis y reflexión y, (c) la implementación de la decisión tomada: capacidad de acción y ejecución del servicio (Cárdenas et al., 2020). Competencias estas que requieren que los directivos públicos desarrollen cinco habilidades esenciales:

1. Liderazgo, capaz de guiar a los equipos hacia los objetivos, enfocarlos en los resultados y la puesta en práctica de las políticas públicas. Sin liderazgo, las políticas públicas no pasarían de ser promesas o buenas intenciones.
2. Planificación, desarrollar habilidades de planificación para la proyección de soluciones a futuro siguiendo una hoja de ruta.
3. Comunicación asertiva, es decir, hacerse entender por el equipo, saber manejar el lenguaje correctamente, transmitir sus ideas con facilidad.
4. Promover el cambio, capacidad para prepararse para enfrentar los cambios del entorno, sin perder el objetivo u orientación en la ejecución eficiente de las políticas.
5. Creatividad, capacidad de crear cosas nuevas, encontrar nuevas soluciones a viejos problemas, entendiendo que la innovación es la nueva manera de hacer las cosas.

Un aspecto clave para el desarrollo de la función directiva en la administración pública y la consolidación de su papel fundamental en los procesos de modernización lo constituye la “responsabilidad” por la gestión realizada, dicho, en otras palabras, la responsabilidad sobre los objetivos a alcanzar en un concreto periodo de tiempo. Esta responsabilidad requiere de un proceso previo de planificación, como enfoque imprescindible para huir de una gestión improvisada, ineficiente y reactiva, lo cual supone la capacidad del directivo no sólo para definir objetivos y resultados sino también para compartirlos con todos los subordinados y colaboradores de su organización, así como, impulsar el desarrollo de tareas profesionales con la finalidad de alcanzar los resultados proyectados y su evaluación periódica. Se precisa, por tanto, fortalecer la cultura de la planificación y dirección por objetivos, (APO), donde el directivo público promueva y posibilite que los subordinados actúen con un propósito común de mejora



del servicio público, compartiendo valores colectivos basados en la confianza recíproca, la colaboración y la participación, entre otros. (Suárez & Martín, 2019; Fariña, 2021; Crespo et al., 2022).

La necesidad de fortalecer en los directivos públicos la capacidad de planificar significa desarrollar en ellos el pensamiento y la reflexión previa a la acción, el cual incluye la fijación de objetivos y las acciones pertinentes para alcanzarlos, tomando en consideración variables externas ligadas a la estrategia, y las internas ligadas al liderazgo y la optimización de los recursos de la organización. (Sanzo, 2021).

Luego entonces, la planificación es importante porque permite trazar de manera clara objetivos y lo que debe hacerse para lograr alcanzarlos. Por ende, mejora el nivel organizacional, funcional y operacional del trabajo de dirección, al permitirle coordinar actividades, estrategias, recursos que garanticen el éxito. Significa administrar los insumos disponibles y establecer las prioridades de manera organizada y enfocada en la máxima calidad de los resultados. Así, el proceso de planificación es crucial tanto en el entorno personal como en el ámbito profesional.

El propósito de la planificación consiste en su contribución a elevar el nivel de éxito organizacional. Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. Por tanto, los directivos públicos deben manejar la planificación como una actividad que les permite vincular los medios y fines, diseñar normas organizativas, distribuir funciones, procurar la eficiencia en los objetivos de desarrollo a los que aspira la sociedad y dignificar y enriquecer la función pública.

Las ventajas de la planificación deben ser estudiadas, pues estas superan las muchas justificaciones para no llevarla a cabo, pues a menudo resulta más sencillo no planificar por los siguientes motivos:

- Una buena planificación implica tiempo y dinero. Pero si se realiza correctamente, la inversión merece la pena.
- A veces un «estado de confusión eficaz» puede mantener a flote al directivo. Esto es cierto si tiene suerte. Sin embargo, esta confusión puede resultar costosa y desconcertante, al igual que ineficaz, debido al precario uso de los recursos, y también, inútil por no conseguir los resultados deseados.
- No se puede planificar en medio de una crisis, pero si planificas adecuadamente, se evitaría muchas de ellas. Además, aunque el directivo tenga que ocuparse de las crisis de manera inmediata, independientemente de sus planes, cuando acabe la crisis, el plan le permitirá retomar el trabajo de nuevo.
- La planificación tan sólo será útil si los directivos se comprometen a llevarla a

cabo; esto es cierto, pero no constituye justificación para no planificar:

- «Nadie sigue el plan, entonces, ¿por qué molestarse?». El papel de los directivos en la organización es asegurarse que la planificación sea útil y puesta en práctica.
- Los subordinados adquieren participación en un plan, formando parte de su desarrollo, siempre que éste tenga sentido para ellos.

Por su parte, Torres (2015) al desarrollar su investigación sobre la gestión administrativa y su impacto en la mejora en el municipio de Matagalpa, propone un modelo para mejorar la gestión administrativa centrado en la mejora continua; modelo que permite conocer el “qué hacer”, sin embargo señala que “el cómo” lo deberá establecer la organización partiendo de los recursos que tengan disponibles, señala que la puesta en marcha del plan estratégico requiere del compromiso y la participación de los miembros de la organización, elaborar las líneas estratégicas y objetivos orientados a la actuación de la organización para el cumplimiento de su misión; explorar la mejora interna (visión), así como, elaborar el plan operativo anual, para finalmente diseñar el sistema de seguimiento y evaluación del plan, tanto en sus componentes operativos como estratégicos.

Esto refuerza la idea del plan de trabajo individual en el marco temporal del corto plazo, pues como señala, un plan estratégico sin plan de acción no sirve de mucho, pues, aunque es importante tener una orientación de largo plazo que sirva como horizonte y guíe la actuación de forma ordenada, no debe olvidarse que eso debe concretarse en el día a día.

Según Covey, referenciado por Sanzo (2021), la teoría de la administración del tiempo directivo ha sufrido una evolución que viene desde el siglo XIX y que se puede resumir en cuatro etapas básicas: la primera caracterizada por las notas o listas de tareas, la segunda, por la aparición de las agendas que permitían mirar hacia adelante programando los acontecimientos y actividades del futuro y la tercera etapa que añade a las etapas anteriores la idea de priorizar, ordenando las actividades en función de la asignación de un nivel de importancia relativa respecto a su aporte a los objetivos propuestos.

Afirma Sanzo (2021), que en la actualidad se transita por una cuarta etapa dentro de esta evolución, (lo que en cierta forma reconoce que la «administración de tiempo» es en realidad una denominación poco afortunada). Para él, el tiempo no se puede administrar como el resto de recursos y que el desafío no consiste en administrar el tiempo, sino en administrarnos a nosotros mismos.

De esta forma, es habitual encontrar que la misma evolución histórica de la planificación como herramienta del trabajo del directivo, la ha tenido el propio directivo que ha ido “organizándose” de una forma intuitiva pasando de la lista de tareas, a la agenda e incluso

llegando a las denominadas “agendas- organizador o planificador de tiempo”.

En Cuba, en septiembre del 2011, se emitió la Instrucción No.1 del Presidente de los Consejos de Estados y de Ministros Raúl Castro Ruz, para la Planificación de los Objetivos y Actividades en los Órganos y Organismos de la Administración Central del Estado, Entidades Nacionales y las Administraciones Locales del Poder Popular con el objetivo de establecer el procedimiento para llevar a cabo el proceso de planificación del Gobierno, para lo cual instituye tener en cuenta los propósitos siguientes:

1. Definir los objetivos de trabajo que aseguran el continuo desarrollo del país, con el empleo racional y eficiente de los recursos disponibles a corto, mediano y largo plazos, así como la medición y evaluación sistemática de estos.
2. 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.
3. Garantizar eficiencia y eficacia en la implementación de lo planificado y en la comprobación de su ejecución mediante las diferentes formas de control.

Teniendo en cuenta lo anterior, se establece que durante el proceso de planificación de los objetivos de trabajo y las actividades, se cumplan los principios fundamentales siguientes: 1) el principio del carácter rector de los objetivos de trabajo, por constituir la categoría rectora de la planificación de actividades 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 y 2) el principio de la correspondencia entre objetivos de trabajo, actividades y recursos, concebidos como un sistema, asegurado a través del Plan de Actividades. Se determina, además, la obligatoriedad de la participación directa y activa de los jefes, por el cumplimiento del proceso de planificación, orientando las políticas de trabajo y adoptando las decisiones correspondientes.

El propio procedimiento dispone, también, que los órganos, organismos de la Administración Central del Estado, entidades nacionales y las administraciones locales del Poder Popular elaboran: a) Plan anual de actividades. b) Plan de Trabajo Individual. c) Puntualización trimestral (mensual) del Plan de Trabajo. Por otra parte, indica que, en el Plan de Trabajo Individual, 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. 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 o funcionario.

Como se puede apreciar la existencia Plan de Trabajo Mensual y Plan de Trabajo Individual, su desagregación en el horizonte temporal “semanal”, constituye la herramienta que permitirá organizar y gestionar los objetivos, tareas y compromisos dentro de los días de la semana, pues ayuda a asignar el tiempo adecuadamente y a evaluar el rendimiento obteniendo como resultado un aumento de la productividad tanto objetivamente (los directivos son capaces de hacer más cosas y más importantes) como subjetivamente (se reduce el estrés y la ansiedad del directivo y les proporciona una mayor sensación de control).

La utilización del Plan de trabajo Individual estructurado en actividades a desarrollar en cada semana como “unidad básica de planificación” no es una cuestión menor, pues una semana tiene suficiente tiempo para lograr avances significativos y por el contrario, un mes es demasiado grande y se corre el riesgo de que se pierda la perspectiva de lo que se puede llegar a hacer en un mes, además, el rendimiento de los meses puede ser irregular dependiendo del mes que se trate (hay meses de 30, 31 días e incluso 28; los días laborales pueden ir desde 18 hasta 23; la estacionalidad de cada sector afecta a determinados meses aumentando o ralentizando el ritmo de trabajo, etc.). El poder de la planificación semanal reside en la perspectiva y control que proporciona sobre la vida en general y el nivel de desempeño profesional en particular, en lugar de tener la sensación de ir a la deriva a lo largo de la semana, de actuar de manera reactiva ante los distintos acontecimientos a los que nos vemos sometidos como directivos en el día a día, pasamos a tener una hoja de ruta, una especie de vista de pájaro, sobre lo que debemos hacer a lo largo de la semana.

El Plan de Trabajo Individual es una herramienta de dirección que le permite al directivo público manejar manteniendo un equilibrio entre las tareas diarias y a menudo triviales junto con los planes y metas a largo plazo, de forma que estos no sólo no vayan quedando relegados a un segundo plano, sino que incluso pasen a estar muy por delante de las primeras. Siguiendo el uso de metáforas convertir el calendario semanal en la brújula que guíe al directivo público hacia el destino al que quiere llegar: es como el plan de ataque del militar en el que se plasma la ejecución de la estrategia a corto plazo en el campo de batalla. (Sanzo, 2021).

En resumen, la planificación no es discordante con el éxito; es y será exitosa su aplicación, sólo si se considera el entorno social del cual y de quien se nutre. Esto lleva a reconocer que la organización pública solo puede existir y desarrollarse en un futuro cambiante si cuenta con una deliberada adquirida y permanente capacidad de planeación centrada en flexibilidad de agregar o adoptar una opinión razonada a la capacidad de adaptación a lo imprevisto. Los buenos resultados en la organización pública dependerán de las habilidades de los directivos en introducir cambios para elaborar planes flexibles, de formular estrategias y

políticas que permitan la participación y el compromiso de los miembros de la organización en la elaboración y cumplimiento de sus planes.

La planificación, llámese estratégica u operativa es un círculo continuo que nunca debe terminar en una organización: debe ser vigilada periódicamente revisada y modificada de acuerdo con los resultados y los cambios del entorno. Múltiples actores de la organización intentan explicar el éxito gerencial, al centrar la correlación de “organizaciones exitosas” con directivos que, entre otras acciones, hacen de la “planificación” su herramienta fundamental, tal parece que se tiene un cierto consenso en el planteamiento que afirma que aquellas entidades u organizaciones que obvian o no realizan correctamente el proceso de planificación, tienden o están condenadas a fracasar o al menos ser ineficientes.

Se debe entender que los esfuerzos de la planificación se orientan para asegurar que las cosas ocurran según lo estimado, dejando claro que, sin la coordinación de los recursos adecuados no sería posible alcanzar los resultados proyectados. Al mismo tiempo, las tareas no solo deben estar bien definidas, sino que debe existir la participación activa entre quien ejecuta y apoya la vinculación, entre el alcance y la logística o aseguramiento de las tareas, mediante el intercambio de acciones, recursos e información y valuación de logros. Esta función del proceso administrativo no es aislada, como de hecho, ninguna por sí sola lo es.

La planificación es una función y un proceso que requiere explorar, investigar la realidad sobre la cual se ha de actuar para generar la intención de producir cambios. De allí surgirá el conocimiento de necesidades, inquietudes, intereses y motivaciones que realmente justifican el porqué y el logro de la planificación, planteados en objetivos y propósitos claros.

Materiales y Métodos

Para el desarrollo del trabajo, se realizó una investigación de tipo exploratorio-descriptiva teniendo en cuenta el paradigma mixto y con la aplicación directa del enfoque sistémico que permite evaluar el objeto de estudio en su relación con el contexto del sistema de dirección en que se encuentra; con el uso del método de investigación-acción toda vez que el equipo de investigación forma parte directa del entorno de relaciones que se pretende transformar y participa activamente en la transformación.

Además, se utilizaron, desde el punto de vista empírico, los métodos de: a) análisis de documentos, revisándose normativas, informes de importancia y evidencias escritas sobre la calidad y pertinencia de los PTI en el sistema estudiado; b) los grupos focales con el objetivo de obtener la participación de los propios implicados que aporten ideas a la elaboración del procedimiento y c) el juicio de expertos para evaluar la adecuación y aplicabilidad de la herramienta metodológica.

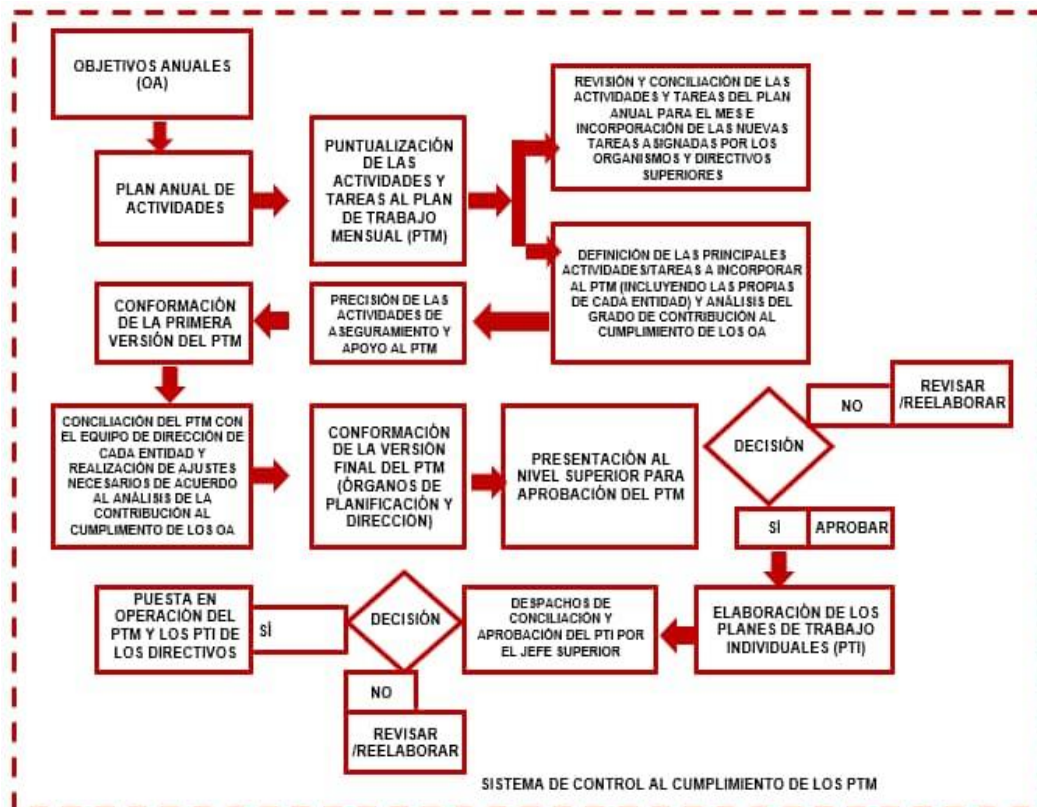
A los efectos de desarrollar la validación, ésta se sustentó en el criterio de los jueces utilizándose un grupo integrado por siete miembros, se elaboró un cuestionario estructurado; como paso previo a la aplicación del cuestionario, se realizó una información detallada de cada uno de los elementos del Procedimiento, realizándose, además, reflexiones y debates al respecto. Con el resultado de la evaluación de expertos se determinó la confiabilidad utilizando el coeficiente de concordancia de Kendall el cual expresa el grado de asociación entre los expertos.

Resultados y Discusión

Para la elaboración del Plan de Trabajo individual para los directivos del sistema de administración pública, se elaboró el siguiente flujograma de la figura que se muestra a continuación, que muestra los pasos que integran el procedimiento para la elaboración del Plan de Trabajo individual para los directivos del sistema de administración pública en Villa Clara.

Figura1.

Flujograma del Procedimiento para la elaboración del Plan de Trabajo Individual mensual de los directivos.



Nota. Fuente: Elaboración propia

El Procedimiento para la elaboración del Plan de Trabajo mensual e Individual de los directivos ocupados en el sistema de la administración pública en Villa Clara está integrado por 11 pasos fundamentales, algunos de los cuales se desdoblan en momentos de análisis para consolidar el resultado principal del paso en cuestión. En él se sistematizan los principales conocimientos de la literatura especializada sobre el tema, las experiencias y conocimientos acumulados por los autores durante la práctica de la enseñanza de la dirección, la investigación científica y el desarrollo de asesorías y consultorías a directivos y organizaciones del sector empresarial y público en Cuba.

Una breve caracterización de la esencia de cada uno de los pasos para el desarrollo del procedimiento propuesto se expone a continuación:

Paso 1. La definición de los objetivos organizacionales para cada año, es decir, los resultados planificados a obtener como contribución al logro las proyecciones estratégicas aprobadas a nivel de la gobernación y municipios, constituyen para los directivos del sistema de la administración pública el punto de partida a la hora de proyectar las actividades y tareas a cumplimentar en cada marco temporal (anual trimestral y mensual) y que deben ser analizadas a la luz de las condiciones concretas del momento en que se decidan ejecutar. De ahí que, si bien la definición de los objetivos anuales proyectados deberá mantenerse sin variación (a no ser que surjan situaciones muy excepcionales), no ocurre lo mismo con las acciones programadas en el plan anual de actividades. Este, por lo general, sí es susceptible de sufrir variaciones en correspondencia con los cambios que la dinámica del proceso de dirección impone a las administraciones públicas, sobre todo en Cuba.

Paso 2. Este se enfoca a la revisión del plan anual de actividades de manera que en él se encuentran inscritas un conjunto de actividades y tareas directamente vinculadas al cumplimiento de los objetivos anuales y cuya ejecución se proyecta para cada período (mes, trimestre o permanente), las cuales constituyen la primera fuente para la inclusión de las actividades y/o tareas a desarrollar mensualmente.

Paso 3, muy relacionado al anterior, se orienta a la puntualización de las actividades /tareas que formarán parte del Plan de Trabajo Anual previstas a ejecutar en el mes. Este paso tiene tres momentos esenciales que requieren de su cumplimiento: Primer momento: La revisión y conciliación de las actividades y tareas del plan anual, así como, la incorporación de las nuevas actividades y/o tareas indicadas por los órganos y directivos superiores a la organización para el periodo (el mes) y un Segundo momento, en el que se definirán las principales actividades y tareas a incorporar al PTI mensual incluyendo las propias que cada organización y/o entidad decida incorporar y que tengan una importante contribución en el cumplimiento de los objetivos

proyectados alcanzar en el año, evitándose la realización e inversión de tiempo, recursos y energías en la ejecución de actividades y/o tareas que no aportan a los resultados integrales de la organización o entidad y que impacten de manera negativa en la eficiencia y eficacia de la gestión del directivo público. Con los resultados del tercer paso, no es suficiente para conformar el PTI mensual, aunque en la práctica de muchas de las entidades cubanas de las que no está exenta la Administración Pública, se requiere la realización de un cuarto paso.

Paso 4, en este paso, se definen y precisan las actividades de aseguramiento y de apoyo que requiere el PTI mensual para su eficaz cumplimiento, es decir, pasarlo por alto, hacerlo superficialmente o no realizarlo (como ha sido tendencia), pone en peligro el cumplimiento del PTI mensual y con ello el logro de los resultados proyectados en los Objetivos anuales; sin aseguramiento y apoyo ningún plan se cumplirá eficaz y eficientemente: la planificación implica definir los objetivos-resultados, los plazos y los recursos para alcanzarlos. Una vez definidos los aseguramientos y apoyos necesarios se están en condiciones de pasar al quinto paso.

Paso 5, enfocado a Conformar la primera versión del PTI mensual en la cual se integran los resultados alcanzados en los Pasos anteriores. Es importante aclarar que, tanto en la realización de esta primera versión del PTI mensual como en la ejecución de los Pasos anteriores, los directivos públicos estarán asesorados y acompañados en su realización por las estructuras y especialistas definidas en cada nivel (gobernación y municipio) cuyas funciones se encargan de dirigir los procesos de planificación, organización y control del plan de trabajo en sus diferentes alcances y magnitudes de tiempo. Así, esta primera versión del plan mensual será la que se llevará al proceso de conciliación con los directivos en cada organización u entidad en el próximo paso.

Paso 6, Este es un paso que realiza el directivo con su equipo de dirección, consistente en conciliar todas las actividades y tareas incorporadas en la primera versión del PTI mensual, de manera que de conjunto y de forma consensuada se realicen los ajustes pertinentes, se hagan las asignaciones correspondientes de responsables y ejecutores en el cumplimiento de cada actividad y tarea incluidas en el plan y su aseguramiento y apoyo, así como, del sistema de control a implementar para el cumplimiento de las mismas.

Paso 7, en este paso, se cuenta con todos los elementos necesarios para proceder a la conformación de la versión final del PTI mensual a circular e implementar en su ejecución operativa por los directivos de los equipos de dirección en cada organización sin perder de vista que su cumplimiento impactará en el logro de los objetivos planificados para el año. A partir de aquí, los directivos están en condiciones de desdoblar el plan mensual en los planes de trabajo de cada subordinado, de manera que se estaría transitando al octavo paso del procedimiento.

Paso 8, una vez que la organización u entidad tiene conformado su PTI mensual, corresponde al directivo su presentación a la estructura organizativa encargada de revisar y sugerir al Gobernador y/o Intendente (según niveles de subordinación de los directivos) la aprobación o no del PTI mensual presentado; aquí se dan también dos momentos importantes: Primer momento: Aprobar (en sus diferentes opciones, es decir con o sin modificaciones sugeridas) o un Segundo momento de No aprobar el PTI mensual presentado. En el primer momento se transitaría directamente al paso siguiente, es decir al paso 9 y en el segundo momento se tendría que ir a un ajuste, rectificación y de nuevo a su presentación al despacho con el nivel encargado de su aprobación final.

Paso 9, este paso está enfocado a desdoblar las tareas del Plan de Trabajo Individual mensual para conformar los Planes de Trabajo Individual (PTI) mensuales de cada directivo, cuya particularidad de este paso está en que, en él se integran no solo las actividades y tareas definidas para la organización u entidad a realizar en el mes, sino las definidas (previa puntualización con el superior) en su Plan anual de desarrollo como cuadro y/o reserva, así como las asignaciones que en específico les fueron realizadas por su superior en el proceso de conciliación durante el paso anterior de conciliación, para lo cual se incorporarán a su plan incluyendo los ajustes necesarios.

Paso 10, una vez conformado el PTI mensual de cada directivo, se procede a su despacho con el superior con vistas a su aprobación, aquí aparecen dos momentos asociados a la decisión del jefe superior de Aprobar o No a probar el PTI. Al igual que en el paso anterior, pero ahora con el enfocado en el Plan de Trabajo Individual del directivo; si en el primer momento recibe aprobación se transitaría directamente al **Paso 11**, es decir, a la ejecución operativa del plan; en el segundo momento se tendría que ir al ajuste y rectificación para su presentación a la aprobación final.

El proceso, integralmente, será objeto de la aplicación sistemática del sistema de control en correspondencia del nivel de que se trate, lo que permitirá un proceso de toma de acciones correctivas inmediatas o básicas según lo establezca cada directivo en su nivel de dirección

La validación del procedimiento propuesto se realizó a través del criterio de expertos, los cuales valoraron el procedimiento en función de su posibilidad de generalización para la mejora continua del proceso de elaboración de los PTI de los directivos tomando en consideración: su impacto en la eficacia y la eficiencia del proceso de dirección y desempeño del directivo; la viabilidad de su utilización y aplicación de forma general a las condiciones de la administración pública y los principales beneficios para la gestión estratégica en la administración pública.

Para el caso del procedimiento sometido al juicio de los expertos, el valor calculado del coeficiente de Kendall fue de 0.75, concluyendo que la concordancia entre los expertos no es casual y que los criterios del grupo acerca del procedimiento propuesto son favorables resaltándose que contribuye a elevar la eficacia y eficiencia del trabajo de dirección en el sistema de la administración pública en Villa Clara.

Conclusiones

Tanto el contexto actual en el que se desenvuelve el sistema de administración pública, como las deficiencias del proceso de elaboración, aprobación e implementación del plan de trabajo individual en el caso de Villa Clara, ponen de manifiesto la necesidad y pertinencia de desarrollar una herramienta alternativa que contribuya al perfeccionamiento de la función de planificación en lo referente al PTI y, por ende, coadyuve al incremento de la eficacia y la eficiencia en la gestión integral de los directivos del sistema.

El procedimiento propuesto delinea una secuencia de pasos con carácter orgánico, establece las necesarias conexiones entre los objetivos de largo, mediano y corto plazos, favorece la relación entre estos y las acciones y recursos encaminados al logro de resultados y metas, el cual se valida por el criterio de expertos y deviene herramienta metodológica para el ejercicio de las funciones de la administración pública en Villa Clara.

Referencias Bibliográficas

- Cárdenas Acosta, E. T.; Pérez Caraballo, O. L.; González Pérez, A. & Marrero Delgado, F. (2020). Manual de trabajo para diseñar los perfiles de cargos por competencias en las Universidades. *Uniandes Episteme*, 7(2), 207-219. <http://45.238.216.13/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1631>.
- Crespo León, E; Castellanos Castillo, J. R. & Velázquez Escorcia, S. (2022). Procedimiento para el alineamiento estratégico de la gestión universitaria. *Varona. Revista Científico metodológica*, 74, 144-155, Epub 02 de junio de 2022. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1992-82382022000100144&lng=es&tlng=es
- Díaz-Canel Bermúdez, M.M. (2021). Sistema de Gestión del Gobierno basado en Ciencia e Innovación para el desarrollo sostenible en Cuba. [Tesis de Doctorado en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas]. Repositorio
- Fariña Guillén, J. F. (2021). La dirección pública profesional como dinamizadora de un modelo de gobernanza y de fortalecimiento institucional. [Tesis de grado en Ciencias Políticas y Gestión Pública. Universidad Internacional de La Rioja] <http://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/12033>

- Suárez González, M. & Martín García, M. (2019). Procedimiento para el cálculo de los costos de la calidad por proyecto basado en las actividades. *Revista Cubana de Ciencias Económicas EKOTEMAS*, 5 (1), 1-20.
<http://www.ekotemas.cu/index.php/ekotemas/article/view/130/50>.
- Rosas, A (2019). Capacidad Institucional: Revisión del concepto y ejes de análisis. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*. 19(32), 81-107,
<http://doi.org/10.14409/daapge.v19i32.8482>
- Sanzo Díaz, P. (2021). Gestión del tiempo directivo: la planificación semanal. Azento Consulting.
<http://www.azentoconsulting.com/author/psanzo/>.
- Torres Castillo, M. F. (2015). La Gestión Administrativa y su impacto en la mejora continua hacia la calidad en la empresa Matagalpa Coffee Group, en el municipio de Matagalpa, Departamento de Matagalpa, 2013-2014. [Tesis de Maestría en Gerencia Empresarial. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua].
<http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/1801>