

**ORIGINAL****La Planificación Estratégica en la Dirección por Objetivos en el Ministerio de Educación.**MSc. Cira Piñeiro Alonso. [[despacho.vmp@mined.gob.cu](mailto:despacho.vmp@mined.gob.cu)]*Ministerio de Educación. Cuba.***Resumen**

El Ministerio de Educación como Organismo de la Administración Central del Estado, tiene la Misión: "de proponer, y una vez aprobada, dirigir la política del Estado y el Gobierno para garantizar una educación integral desde la primera infancia hasta el nivel medio superior". A partir del perfeccionamiento de la estructura y composición del Órgano Central del Ministerio de Educación se identificó la necesidad de perfeccionar la Planificación Estratégica de la Dirección por Objetivos. Para lo cual se propone el siguiente trabajo que tiene como objetivos: realizar una sistematización sobre el desarrollo de la Planificación Estratégica en la Dirección por Objetivos en el Ministerio de Educación; proponer un sistema de acciones para el fortalecimiento de la Planificación Estratégica en la Dirección por Objetivos en el Ministerio de Educación y hacer una propuesta de indicadores, que permitan evaluar la Seguridad Educativa dentro de la Dimensión Económico-Social de la Seguridad Nacional.

**Palabras claves:** planificación estratégica; dirección por objetivos; dimensión económico-social.

**Recibido:** 4/5/2019 | **Aceptado:** 2/12/2019

**The Strategic Planning in the Address for Objectives in the Ministry of Education.****Abstract**

The Ministry of Education like Organism of the Central Administration of the State, have the Mission: "of proposing, and once approved, to direct the politics of the State and the Government to guarantee an integral education from the first childhood until the half superior level". Starting from the improvement of the structure and composition of the Central Organ of the Ministry of Education was identified the necessity to perfect the Strategic Planning of the Address for Objectives. For which is intended the following work that has as objectives: to carry out a systematization on the development of the Strategic Planning in the Address for Objectives in the Ministry of Education; to propose a system of actions for the strengthening of the Strategic Planning in the Address for Objectives in the Ministry of Education and to make a proposal of indicators that allow to evaluate the Educational Security inside the Socio-Economic Dimension of the National Security.

**Keywords:** strategic planning; address for objectives; social-economic dimension.

## **Introducción**

El Ministerio de Educación (Mined) como Organismo de la Administración Central del Estado, cumple con la política educacional fijada en los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, responsable de la implementación del lineamiento No. 120 “Establecer el nivel educacional mínimo con carácter obligatorio; continuar avanzando en la elevación de la calidad y el rigor del proceso docente-educativo, así como en el fortalecimiento del papel del profesor frente al alumno; incrementar la eficiencia del ciclo escolar, jerarquizar la superación permanente, el enaltecimiento y atención al personal docente, el mejoramiento de las condiciones de trabajo y el perfeccionamiento del papel de la familia en la educación de los niños, adolescentes y jóvenes”. Colectivo de autores (2017).

Dando respuesta también a los lineamientos No. 2 “La planificación socialista seguirá siendo la vía principal para la dirección de la economía, con énfasis en continuar su transformación, garantizar los equilibrios macroeconómicos fundamentales y los objetivos y metas para el desarrollo a largo plazo” y al lineamiento No. 269 “Consolidar y perfeccionar el Sistema de Planificación de Objetivos y Actividades del Gobierno” (Colectivo de autores, 2017), se enfrenta el reto de perfeccionar la planificación estratégica, mediante la dirección por objetivos.

Es de vital importancia para identificar, a partir del perfeccionamiento de la estructura y composición del Órgano Central del Ministerio de Educación, la necesidad de perfeccionar la Planificación Estratégica de la Dirección por Objetivos, para lo cual es necesario lograr un diagnóstico estratégico de los principales problemas, sus causas y el estudio de los escenarios futuros, identificando los plazos (a corto, mediano y largo plazo) en que puedan alcanzarse los resultados.

Se deben definir claramente las estrategias para su solución, identificando con precisión los objetivos estratégicos (objetivos planteados por una organización o institución para lograr cumplir la misión a largo plazo, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión), los procesos sustantivos (procesos esenciales de la organización o institución que permiten cumplir los objetivos estratégicos para alcanzar la misión, mediante la aplicación de políticas y la implementación de las estrategias definidas para el cumplimiento de cada política) y sus criterios de medida (indicadores para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos; representan una unidad de medida, cuantitativa o cualitativa, que permite evaluar el desempeño de una organización o institución, un sistema o proceso, frente a sus metas, objetivos y responsabilidades, en el logro de la misión); así como el sistema de trabajo para la implementación de las estrategias y su control estratégico, a partir

del sistema de visitas a las provincias, municipios e instituciones educativas y el sistema de información, que permitan una evaluación objetiva y oportuna para la toma de decisión.

### **Población y muestras**

Aunque el proceso de Planificación Estratégica en la Dirección por Objetivos impacta en todos los niveles de dirección del Sistema Nacional de Educación, el presente trabajo, limita su alcance, con propuestas concretas de acciones para el perfeccionamiento de estos procesos en el Órgano Central del Ministerio de Educación.

En el proceso de instrumentación de la Instrucción No.1 para la planificación de los objetivos y actividades en los Organismos de la Administración Central del Estado, del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros del año 2012 y en las evaluaciones realizadas en cada curso escolar del cumplimiento de los objetivos estratégicos, procesos sustantivos y criterios de medida, del balance del trabajo del Mined, que incluye el sistema de visitas para el control y la evaluación de la labor educacional en las provincias, municipios e instituciones educativas, se identifican las problemáticas siguientes:

- La Dirección por Objetivos, aún no constituye el proceso rector en la dirección, los procesos que se identifican en balances y valoraciones del trabajo, no siempre tienen una expresión en los objetivos estratégicos, procesos sustantivos y criterios de medida, definidos para cada curso escolar.
- Existe dispersión de los procesos sustantivos y criterios de medida que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos, para dar respuesta a los principales problemas identificados en el sector.
- Persiste un número de procesos sustantivos y criterios de medida, sobre los cuales no se tiene información cuantitativa, ni cualitativa, por lo que no se logra una adecuada evaluación, para la toma de decisión.
- La planificación no siempre se armoniza con la dirección por objetivos. No se logra incorporar al Plan Anual en sus diferentes capítulos, las tareas de aseguramiento para el logro de la implementación de los objetivos estratégicos, procesos sustantivos y criterios de medida, que se definen para cada curso escolar.
- No hay suficiente coherencia, desde el Plan Anual, en la planificación de los diferentes órganos técnicos y de dirección, que deben formar parte del sistema de trabajo del Órgano Central del Mined.

- No se ha logrado asegurar desde el Plan Anual de Actividades el sistema de control y evaluación del estado de implementación de los objetivos estratégicos, los procesos sustantivos y sus criterios de medida, que permitan evaluar sus impactos, a partir de los plazos definidos para dar respuesta a los principales problemas identificados en el sector educacional.
- No se integran todas las fuentes por las cuales se reciben los estados de opinión de la población, sobre la satisfacción con los servicios educacionales que se brindan, como servidores públicos.
- Aunque está diseñado el sistema de información, no siempre se cuenta con esta en el momento requerido, los valores agregados que dan la cualidad de la información cuantitativa, no siempre se logran con la calidad requerida, para la toma de decisiones.

Antecedentes de la Planificación Estratégica en la Dirección por Objetivos en el Ministerio de Educación

El término “Planificación Estratégica” es definido por distintos autores desde la segunda mitad del siglo XX hasta la actualidad, en términos cada vez más concretos. Entre las definiciones más conocidas se destacan las siguientes:

- 1969: “[...] el proceso de establecer la misión básica de la organización, sus objetivos y las principales líneas de acción que dirigen el uso de los recursos a disposición de la organización”. Steiner, (1969).
- 1983: “[...] Una secuencia condicional de asignación de recursos, internamente consistente, que define la relación de la organización con su entorno a lo largo del tiempo”. Wiserman. (1987).
- 1991: “[...] el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Estos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa”. Steiner. (1991).
- 1997: “[...] el proceso formalizado de planeación a largo, que permite definir y alcanzar las metas de la organización. Es una actividad de alto nivel directivo que da coherencia a todas las decisiones a lo largo del tiempo, a la vez ofrece un marco de referencia para planes detallados y decisiones cotidianas”. Ministerio de Educación. (1993).

- 2004: “[...] es una metodología que utiliza el equipo directivo de una organización, para definir la razón de ser de la misma, a dónde quiere llegar y guiar sus acciones para lograrlo. Es una transición ordenada entre la posición que se tiene ahora y la que se desea en un futuro determinado”. Colectivo de autores. (2004).

Se asume la conceptualización dada en el Manual de Estudios del Colegio de Defensa Nacional (CODEN) “Bases de la Ciencia de Dirección en la Actividad Militar” sobre la Planificación Estratégica en la Dirección por Objetivos, la que se define como una función general de dirección, destinada a establecer los objetivos, para lograr las metas, determinar las actividades y las tareas a cumplir, para lo cual deben dejarse claro los recursos disponibles y fijarse los tiempos para alcanzarlos y que como parte de esa dirección estratégica debe lograrse la integralidad de sus partes componentes: la planificación estratégica, la implementación de la estrategia y el control estratégico, como un proceso interactivo y continuo y que todo este proceso requiere de un sistema de información tanto cuantitativa, como cualitativa, para la toma de decisiones.

La aplicación de la Planificación Estratégica en el Mined tiene antecedentes que datan de la década de 1970-80, cuando se desarrolló el llamado “Proceso de Perfeccionamiento Continuo del Sistema Nacional de Educación”, se realizó como una planificación estratégica del desarrollo curricular, técnico- metodológico y científico- pedagógico de la educación en el país. Pero la introducción de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos en el Mined, como tecnologías específicas de la actividad profesional de dirección, solo se produce durante la década de 1990.

Entre los Documentos Normativos del Trabajo Metodológico para el curso escolar 1993- 1994, en el folleto titulado La Dirección del Trabajo de la Escuela, se publicaron conceptos esenciales e ideas básicas sobre el tema bajo el epígrafe Planeación estratégica. La dirección del trabajo metodológico. Ministerio de Educación. (1993).

En el marco de la preparación del curso escolar 1994-95, el Mined distribuyó en todas las instituciones educativas del país un plegable con las Direcciones Principales del Trabajo Educativo, documento que precisaba los diez aspectos en los debían centrar la atención todos los niveles de dirección del Organismo, a partir de los cuales se definirían los Objetivos Estatales estratégicos durante el nuevo curso escolar y el siguiente. Estos documentos tuvieron el mérito de iniciar la instrumentación de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos en todos los niveles de dirección del Mined, desde el Organismo Central hasta la base, pero generalizaron la utilización del término Direcciones Principales del Trabajo Educativo, en

lugar de la categoría Áreas de Resultados Claves Generales y el concepto Objetivos Estatales Estratégicos, en lugar de Objetivos Estratégicos.

El curso escolar 1995-96 es de extraordinaria importancia para la consolidación del proceso de introducción y generalización de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos en el Organismo, pues durante el mismo se obtienen importantes logros teóricos y prácticos, relacionados directamente con la instrumentación de estas concepciones en el Mined. El paso más significativo fue la identificación de la Dirección Estratégica, como concepción general de dirección, con la definición lograda por consenso sobre lo que significa dirigir científicamente en Educación.

A partir de esta definición, no fue difícil lograr que los principales cuadros del Mined comprendieran la necesidad de dirigir científicamente en Educación, cuyo significado es aplicar consecuentemente la Dirección Estratégica, llamada a posibilitar la toma de decisiones en función de colocar al hombre como objeto y sujeto del proceso de dirección y, paralelamente, atender al desarrollo corriente y perspectivo de la organización dirigida.

Durante el curso escolar 1996-97 aparecen significativos pasos de avance en favor de estas concepciones, pues durante el mismo se logró realizar la modelación general del Sistema de Dirección Institucional, definido como

El conjunto de elementos estructurales, funcionales y procesales que utiliza el Organismo en sus distintos niveles —central, provincial, municipal y de base— para planificar, organizar, regular y controlar el desarrollo educacional en los distintos subsistemas del Sistema Nacional de Educación y en los tipos de centros docentes que se le subordinan”.(Alonso., 2002, 71)

Pero como en 1997 no se podía aspirar a que los cuadros de todos los niveles de dirección del Mined asimilaran la complejidad del Sistema de Dirección Institucional, se decidió, entonces, centrar la atención de los mismos, solo en el subsistema que ofrecía la posibilidad de materializar armónicamente la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos: el Sistema de Trabajo.

El despliegue de las etapas del Sistema de Trabajo del Mined permite desarrollar la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos como procesos continuos, recurrentes y complementarios. Esto induce no solo a garantizar el cumplimiento de las proyecciones estratégicas del desarrollo educacional definidas para cada momento histórico, sino también la reformulación constante de las mismas, proyectándolas hacia planos superiores.

Las proyecciones estratégicas del Mined para el período comprendido entre los cursos escolares 1997-98 y 1999-2000, dadas en las “Direcciones Principales del Trabajo Educativo” y los “Objetivos Estatales del Mined”, documentos que no habían surgido de un proceso de planificación estratégica propiamente dicho.

Realmente el Mined realizó por primera vez un proceso de planificación estratégica con todo rigor, durante el año 2000, cuando se elaboraron las proyecciones estratégicas hasta el curso escolar 2003-04 y el año fiscal 2004, como resultado de un proceso democrático y participativo, desplegado de manera ascendente —desde la base hasta el Organismo Central— en el que se logró definir la Misión del Mined, los Objetivos Estratégicos Generales del Organismo, la Visión del Desarrollo Educativo, las Áreas de Resultados Claves y los Objetivos Estratégicos Específicos del Mined, entre otros elementos propios de este proceso.

El mayor reto a enfrentar en aquel momento, fue la precisión de los indicadores de medida de los objetivos estratégicos específicos, pues los mismos fueron enviados como indicadores mudos (sin cifras) a cada escuela del país, para que el colectivo pedagógico determinara, a partir del diagnóstico del centro, las cantidades a proyectar en cada caso, siguiendo un proceso de abajo hacia arriba.

Después de tanto esfuerzo, los niveles superiores de dirección —acostumbrados a trabajar con “objetivos estatales”— no siempre exigieron a cada nivel subordinado el logro de lo que particularmente se propuso, pues en la mayoría de los casos, al finalizar cada curso escolar del trienio 2000-2003, los evaluaron a partir del cumplimiento de las cifras planteadas a nivel nacional.

En enero del 2003, cuando se inicia el proceso de planificación estratégica del desarrollo educativo hasta el curso escolar 2006-07, se decidió re proyectar todo lo definido en el año 2000, siguiendo un proceso en sentido inverso al anterior: de arriba hacia abajo. Este mismo procedimiento se repitió durante el último trimestre de los cursos escolares 2003-04, 2004-05 y 2005-06, para determinar los cambios que se debían introducir en las formulaciones estratégicas trazadas para el trienio, determinados por los resultados alcanzados hasta ese momento. Se elaboraba una nueva versión del documento “Planificación Estratégica del Desarrollo Educativo hasta el curso escolar 2006-07”.

Entre los meses de enero, febrero y marzo del 2007, siguiendo la experiencia práctica, se realizó el proceso de planificación estratégica del desarrollo educativo en el Mined hasta el curso escolar 2009-2010 y el año fiscal 2010, en el que se analizaron y re proyectaron las formulaciones estratégicas del Organismo, definidas en el 2003.

El proceso estaba prácticamente terminado en abril del 2007, cuando se recibió un nuevo dictamen del Grupo Temporal Gubernamental del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros que atiende los procesos de introducción de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos en todos los Organismos de la Administración Central del Estado, en el que se insistía y subrayaba la recomendación dada el año anterior: democratizar más los procesos de planificación estratégica y dirección por objetivos, involucrando a todos los trabajadores en el desarrollo de los mismos, con énfasis en los niveles intermedios y de base.

El tercer paso importante, en función del perfeccionamiento de estas concepciones, fue dado a inicios del curso escolar 2007-08, cuando se concibió, organizó e inició un nuevo curso- taller con todos los miembros del Consejo de Dirección del Mined, para la actualización de contenidos sobre el tema “Planificación Estratégica y Dirección por Objetivos en el Ministerio de Educación” y la toma de decisiones sobre el perfeccionamiento de estas concepciones en todos los niveles de dirección del Organismo.

En Educación, la Planificación Estratégica se distingue, por la presencia de dos tipos de estrategias:

1. Las Estrategias Pedagógicas, concebidas y desarrolladas por los docentes a partir las Ciencias Pedagógicas.
2. Las Estrategias de Dirección, concebidas y desarrolladas por los cuadros a partir de las Ciencias de la Educación, particularmente la Dirección Científica Educacional.

La implementación de la Planificación Estratégica en la Dirección por Objetivos debe ser entendida como una técnica participativa de planificación y evaluación, a través de la cual dirigentes y subordinados, conjuntamente, definen aspectos prioritarios comunes y establecen objetivos (resultados) a alcanzar, en un período de tiempo determinado y en términos cuantitativos y cualitativos, dimensionando las respectivas contribuciones (metas) y haciendo seguimiento sistemático del desempeño de cada uno, evaluando su contribución individual y procediendo a las correcciones necesarias.

La Dirección por Objetivos tiene dos momentos importantes:

1. La definición de metas u objetivos a alcanzar, velando por la correspondencia de estos objetivos, desde los niveles superiores de dirección hasta la base y viceversa, con el enriquecimiento necesario, atendiendo a las características propias de cada entidad.
2. El chequeo y control periódico del cumplimiento de los objetivos, lo que permitirá centrar los esfuerzos tanto del dirigente como del dirigido en función de lo propuesto, e ir tomando las medidas necesarias para eliminar o corregir situaciones no pronosticadas.



Las Áreas de Resultados Claves que originalmente había proyectado el Mined, tradicionalmente identificadas como “Direcciones Principales del Trabajo Educativo”, son objeto de un largo proceso de análisis y discusión, del que emergen totalmente reformuladas.

Propuestas de acciones para el perfeccionamiento de la Planificación Estratégica en la Dirección por Objetivos en el Ministerio de Educación.

Acción 1. Reorganizar la concepción de la Dirección por Objetivos, que se elabora para cada curso escolar, integrando todos los elementos del proceso de planificación estratégica: problemas identificados, objetivos estratégicos, procesos sustantivos y criterios de medidas.

Objetivo 1.- Garantizar los recursos humanos y elevar la calidad y rigor en el proceso de formación del personal docente, que demanda el sector, en cada territorio.

Objetivo 2.- Perfeccionar el sistema de dirección del Ministerio de Educación.

Objetivo 3.- Elevar la calidad y el rigor del proceso docente-educativo en todos los niveles educativos y escenarios docentes, en función de garantizar la eficiencia en el ciclo, los niveles de desarrollo y aprendizaje, así como el trabajo educativo con niños, adolescentes y jóvenes.

Objetivo 4.- Elevar la calidad del proceso de formación de la fuerza de trabajo calificada del nivel medio superior, en correspondencia con las demandas actuales y perspectivas de cada territorio.

Objetivo 5.- Garantizar los recursos materiales y financieros.

Objetivo 6.- Fortalecer la Comunicación Institucional y el desarrollo de la Informatización en el Mined.

Acción 2. Concebir en el Plan Anual de Actividades en los capítulos IV. Funciones y encargo estatal del OACE y en el capítulo V. Funcionamiento interno, las tareas de aseguramiento a los objetivos estratégicos, procesos sustantivos y criterios de medida, aprobados para el año, en el sector educativo, dando respuesta a las funciones generales de la dirección, para cada objetivo estratégico, con las funciones de planificación, organización-preparación, ejecución, control y evaluación.

Acción 3. Incorporar al Plan Anual de Actividades del Mined, en el proceso de planificación del Sistema de Trabajo, la lógica para la dirección por objetivos estratégicos: desde el balance anual del trabajo; identificación de los objetivos estratégicos para cada curso escolar, inclusión en el sistema de planificación, con salidas por las diferentes vías de preparación de directivos y docentes y su concreción en las clases de calidad, para el logro del fin de cada nivel educativo, que den como resultado un egresado patriota, comprometido y competente.

Acción 4. Lograr que la Dirección de Inspección, a través de la Sección de Atención a la Población, facilite a las direcciones de los diferentes niveles educativos, que puedan contar con una información consolidada de las opiniones de la población sobre la calidad de los servicios que se ofrecen, como servidores públicos, para la toma de decisiones.

### Análisis de los resultados

El análisis de los estados de opinión de la población recibidos por las diferentes vías, permite hacer una evaluación más integral y objetiva de la calidad del servicio que se brinda y debe convertirse en un instrumento efectivo para la toma de decisiones, en todos los niveles de dirección. Tabla 1

Lo anteriormente referido, permitirá cumplir con los pilares del ejercicio de gobierno en Cuba: el debate y el diálogo permanente con la población en los lugares más complejos y sobre cualquier tema; los cuadros deben ser capaces de usar como instrumento la comunicación, lo que beneficiará la interactividad entre el gobierno y el pueblo, a través de los medios de comunicación y las redes sociales.

Este trabajo muestra la relación entre los objetivos rediseñados para el Mined, los lineamientos de la Política Económica y Social del país, los ejes estratégicos para el desarrollo sostenible hasta el 2030 y la Seguridad Nacional en su dimensión económico-social.

Tabla 1. Opiniones que se reciben, vías y cantidades de veces.

Opiniones que se reciben.  Asuntos:	Vías por las cuales se reciben y cantidad de veces								Resumen al final del período	
	la atención directa a la población	planteamientos que se derivan de los procesos políticos de las organizaciones estudiantiles (OPJM, FEEM y FEU)	las solicitudes, opiniones, quejas y denuncias que se reciban por redes sociales, pág. institucional y correo electrónico del Mined	las cartas, denuncias y anónimos que se reciban del Consejo de Estado, la Fiscalía y Contraloría de la República	estados de opinión del Pueblo que nos traslada el CCPCC	opiniones del pueblo que se trasladan a través de los medios de prensa plana, programas de participación completa	Planteamientos de la población que se trasladan por la ANPP a partir de los procesos de rendición de cuentas de los delegados antes sus electores	planteamientos de los trabajadores en las asambleas sindicales	¿Por cuántas vías?	Cantidad de veces

## **Conclusiones**

1. Se logró realizar una sistematización sobre cómo transcurre en el Ministerio de Educación, el proceso de Planificación Estratégica en la Concepción de la Dirección por Objetivos. Esto permitió identificar los problemas incidentes en la planificación estratégica en la Dirección por Objetivos en el Mined y su influencia en la realización del proyecto social cubano actual.
2. Se propone un sistema de acciones para el fortalecimiento de la Planificación Estratégica en la Dirección por Objetivos. Este permite dar respuesta a los problemas identificados en el sector, su implementación en el sistema de trabajo del Órgano Central del Mined y sus principales órganos técnicos y de dirección.
3. El estudio de la planificación estratégica en la Dirección por Objetivos en el Mined, permitió además, identificar nuevos indicadores para evaluar la seguridad educativa dentro de la dimensión económico-social, de la seguridad nacional, lo que contribuirá a la realización del proyecto social cubano actual.

## **Referencias bibliográficas**

- Alonso, S. H. (2002). *El Sistema de Trabajo del MINED*, tesis presentada en opción del grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, La Habana.
- Bringas, J, A. (2000). *Propuesta de modelo de planificación estratégica universitaria*. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Instituto Superior Pedagógico “Enrique José Varona”. La Habana.
- CODEN. (2014). La Seguridad Nacional de Cuba. Primera Edición. Capítulo 4. Epígrafe 4.2. Seguridad Económica-Social.
- CODEN. (2014). Manual de Estudios del Colegio de Defensa Nacional “Bases de la Ciencia de Dirección en la Actividad Militar”.
- Colectivo de autores. (2004). Fundamentos de la planeación, en Folleto de gráficos para estudiantes, Centro de Estudios Superiores del Sudeste. Yucatán, México.
- Colectivo de autores (2017a). Comité Central del Partido Comunista de Cuba. Compendio de los Lineamientos. Documentos del 7mo Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1ero de junio de 2017.
- Colectivo de autores (2017b). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, julio 2017, soporte pdf.

- Consejos de Estado y de Ministros. (2012). Instrucción No.1 para la planificación de los objetivos y actividades en los Organismos de la Administración Central del Estado.
- Ministerio de Educación. (1993).La dirección del trabajo de la escuela, Empresa Impresoras Gráficas MINED, La Habana.
- Ministerio de Educación. (2019a). Objetivos, procesos sustantivos e indicadores de medida del Ministerio de Educación durante el curso escolar 2019-2020. La Habana: Pueblo y Educación.
- Ministerio de Educación: (2019b).Reglamento Orgánico del Ministerio de Educación. La Habana: Pueblo y Educación.
- Steiner, G.A. (1991). Planificación de la alta dirección, España: Deusto, S.A.
- Steiner, G.A (1969). Top: Management planning, España. Mc Millan, Londres.
- Wiserman, M. (1987). Linking marketing and corporate planning, European Journal of 1983. (Citado por: Martín Uliarte, Iván: Planificación estratégica en empresas diversificadas Marketing, Análisis de cartera, España Ediciones de la Universidad Autónoma de Madrid.