



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

### CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

#### TESIS DE GRADO

#### TEMA:

**“REDISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA POR OBJETIVOS BASADA EN VALORES PARA EL PERIODO 2010-2013 DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES DE LA UNIVERSIDAD DE GRANMA”.**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniería Comercial

Autor:

Jacinto Fortunato Moreira Salazar.

Directora:

MsC. Maidolis González Pérez

La Maná - Ecuador

Junio del 2011

## AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación **“REDISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA POR OBJETIVOS BASADA EN VALORES PARA EL PERIODO 2010-2013 DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES DE LA UNIVERSIDAD DE GRANMA”**, son de exclusiva responsabilidad del autor.

---

Jacinto Fortunato Moreira Salazar

C.I: 050274621-7

## *Agradecimiento*

*A Dios por ser quien guía mi camino.*

*A mis padres quienes incondicionalmente me han apoyado siendo ellos parte importante de mi superación.*

*A mis hermanos que con sus experiencias lograron aclarar mi mente y espíritu.*

*A mi novia quien con su amor y conocimientos me apoyo en los momentos más difíciles de mi vida.*

*A la Universidad Técnica de Cotopaxi la cual me dio la oportunidad de realizar mis estudios superiores.*

*A mi inteligente tutora y a la Universidad de Granma quienes me ayudaron a cumplir con la culminación de mi tesis.*

## *Dedicatoria*

*A Dios por darme el don de la vida, dándome la sabiduría y las fuerzas para enfrentar los retos, alegrías y los obstáculos que se me presentan constantemente.*

*A mis queridos padres quienes con su amor y buenos consejos me han ayudado a seguir adelante.*

*A mis adorados hermanos y cuñados quienes nunca dudaron de mi capacidad.*

*A mi linda novia quien fue mi ejemplo como profesional.*

*A mi familia y a todas las personas que me ayudaron a que mi sueño de ser profesional se hiciera realidad.*

## **RESUMEN**

El presente trabajo tuvo como objeto de investigación a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Granma y como campo al proceso de planeación estratégica en esta.

En su introducción se fundamenta la situación problemática, a partir de la cual se plantea su objetivo que consiste en formular la planeación estratégica por objetivos basada en valores para el período 2010-2013 de la facultad. También se exponen los demás elementos esenciales que constituyen el soporte científico metodológico del mismo.

El desarrollo aparece ordenado en 3 capítulos. El primero está destinado a la fundamentación teórica del tema y en él se hace una exposición sintetizada acerca de los elementos fundamentales que identifican a la dirección estratégica como sistema de administración, significando especialmente las 3 etapas o momentos que la integran la dirección estratégica: la formulación de la planeación estratégica, su implementación y su control. En el segundo se hace una breve caracterización del objeto de investigación, así como de los antecedentes de la misma. En el tercero se exponen y fundamentan los resultados alcanzados, en vínculo con los métodos y demás procedimientos empleados con tales propósitos, con lo cual se da cumplimiento al objetivo y se demuestra la hipótesis planteados en este trabajo.

Se formulan 4 conclusiones que sintetizan elementos esenciales vinculados con los resultados obtenidos y se plantean 3 recomendaciones dirigidas a promover y lograr, de manera correcta, una autentica aplicación de la dirección estratégica en la facultad, desprovista de las insuficiencias y deficiencias que actualmente caracterizan la intención que en tal sentido se ha venido promoviendo en la misma.

Todo lo anterior se complementa con el listado de las referencias bibliográficas realizadas y con el de la bibliografía consultada. También con 4 anexos de necesaria inclusión.

## INDICE

<b>Contenido</b>	<b>Páginas</b>
Portada	
Autoría	
Certificación de Tutoría	
Acta de defensa	
Opinión del tutor	
Opinión del Oponente	
Agradecimiento	
Dedicatoria	
Resumen	
Índice	
Introducción	

## CAPITULO I

### **LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN INSTITUCIONES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN CUBA.**

<b>1.1 Génesis y evolución de la planeación estratégica en Cuba.</b>	<b>1</b>
<b>1.2 La planeación estratégica motor impulsor de la dirección estratégica.</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Categorías de la planeación estratégica.</b>	<b>8</b>
1.3.1 El papel de los objetivos en la planeación estratégica.	16
1.3.1.2 Metodología para la determinación de los objetivos estratégicos.	18
<b>1.4. El proceso de implementación de la planeación estratégica.</b>	<b>20</b>
<b>1.5. El proceso de control de la planeación estratégica.</b>	<b>20</b>

**CAPITULO II**  
**CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO Y ANTECEDENTES DE LA**  
**INVESTIGACIÓN.**

<b>2.1 Caracterización de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.</b>	<b>23</b>
<b>2.2 Antecedentes de la investigación.</b>	<b>29</b>

**CAPÍTULO III**  
**MÉTODOS EMPLEADOS Y RESULTADOS ALCANZADOS**

<b>3.1 Métodos empleados.</b>	<b>31</b>
<b>3.2 Resultados alcanzados.</b>	<b>32</b>
3.2.1. Formulación de la Planeación Estratégica por Objetivos Basada en Valores para el Período 2010-2013 de La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Granma..	32
3.2.1.1 Cultura Organizacional.	32
3.2.1.2 Oficios.	33
3.2.1.3 Valores a compartir.	33
3.2.1.4 Identidad organizacional.	35
3.2.1.5 Misión.	36
3.2.1.6 Habilidades.	36
3.2.1.7 Grupos Implicados.	38
3.2.1.8. Visión.	40
3.2.1.9. Factores Claves.	41
3.2.1.10. Diagnóstico estratégico.	42
3.2.1.11. Escenarios.	52
3.2.1.12. Objetivos estratégicos.	52
3.2.1.13. Estrategias	61

3.2.1.14. Plan de acción.	68
<b>CONCLUSIONES.</b>	<b>69</b>
<b>RECOMENDACIONES.</b>	<b>70</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.</b>	
<b>BIBLIOGRAFÍA.</b>	
<b>ANEXOS.</b>	

## INTRODUCCIÓN

Cuando nos referimos al término estrategia, podemos situarnos varios años a.n.e en el campo militar, pero aunque el mismo ha transitado por varios campos de la vida social, es en el entorno empresarial uno de los que sin lugar a dudas, se ha destacado sobremanera al rebasar su aplicación del sector privado al público así como de su país de origen hacia niveles internacionales.

Es así que en el marco de la teoría de la dirección, el término estrategia hace su aparición en 1962 en el libro de Igor Ansoff (1) Estrategias Corporativas, donde en principio se observa esta técnica como una herramienta que permite la interrelación de la empresa entorno; sin embargo esta primera concepción no ha perdido su vigencia, dado el hecho de que en el actuar contemporáneo de las empresas en todo el mundo lo único que se mantiene verdaderamente estable, son los cambios, propiciando así, la manera de observar de forma preactiva el comportamiento de las mismas con su medio externo.

Otros enfoques a la hora de observar la estrategia en el ámbito empresarial, son los que abordan el logro de los objetivos organizacionales y la observancia del término competencia, retomada de los orígenes de este término en el área militar. A pesar de la diversidad de formas de observar este término, lo que sí se ha hecho palpable son los indudables efectos positivos de su aplicación.

El sector público, en específico las universidades, ha tomado la idea original del sector privado en torno a la estrategia y la diversificado a través de la actividad docente, investigadora y de servicio, esta última mediante el asesoramiento a entidades de ambos sectores. Esto subyace en los hechos planteados por Taylor y Miroiu: “Muchas universidades e instituciones de educación superior operan actualmente en un entorno altamente competitivo. Existe una fuerte competencia por los alumnos, por fondos para investigación, y por el personal. Dicha competencia se

alentada a veces por los gobiernos y organismos financiadores. En estas circunstancias cada universidad necesita evaluar su ámbito de actividad y determinar sus prioridades relativas.”

Estos probados impactos efectivos han sido la motivación esencial que condujo su adaptación al sistema empresarial cubano, donde tuvo sus primeros intentos en el sector de la educación, específicamente en el Ministerio de la Educación Superior (MES) a fines del siglo pasado y que por las propias experiencias y la insustituible determinación de los objetivos como categoría rectora de la dirección, hasta el momento actual, es que en el año 2000 se introduce de forma masiva el enfoque estratégico por objetivos acuñado dos años más tarde como basado en valores, categoría esta última que adquiere vital importancia en el diseño de las estrategias sobre todo en nuestro país.

La Universidad de Granma como dependencia del MES hizo suyo por orientaciones superiores, la adaptabilidad de la planeación estratégica a su contexto desde los propios inicios de su inclusión en Cuba, lo que nos permite tomar como referencias los diseños estratégico para los períodos 1996-2000, 2001-2004, 2004-2007 y 2007-2010, de los que pueden testificar los estudios realizados por Gandarilla (2) y Castro (3), entre otros realizados en las facultades que la componen.

La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales ha realizado las dos últimas experiencias asociadas a los dos últimos periodos descritos. A pesar de ello en la misma persisten algunas deficiencias palpables de manera práctica:

- Falta de una mayor integración de los objetivos estratégicos con los planes de resultado de los profesores.
- Falta de mayor claridad en la misión definida.
- Bajo cumplimiento de algunos de los objetivos estratégicos de la facultad.

Todos estos aspectos unidos a la voluntad de la dirección administrativa de la facultad hacen viable la realización de esta investigación y nos permite establecer como soporte metodológico de la misma el siguiente:

### **Problema de investigación.**

La pérdida de vigencia de la planeación estratégica del período 2007-2010 de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Granma y la no disponibilidad de la correspondiente al período 2010-2013, como base para respaldar el interés en la aplicación de la dirección estratégica en la gestión de la misma.

### **Objeto de la Investigación.**

La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Granma y esencialmente su que hacer directivo en vínculo con el entorno de la misma.

### **Campo de Investigación.**

El proceso de aplicación de la dirección estratégica en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Granma en el período 2010-2013.

### **Objetivo General de la Investigación.**

Rediseñar la planeación estratégica por objetivos basada en valores para el período 2010-2013 de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Granma y analizar críticamente la marcha de las etapas de implementación y control de la misma.

## **Objetivos Específicos.**

- Fundamentar la base teórica conceptual y metodológica sobre el enfoque estratégico de la dirección.
- Caracterizar la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Granma atendiendo esencialmente al proceso de dirección estratégica del periodo anterior.
- Exponer los resultados del rediseño de la planeación estratégica por objetivos basada en valores para el período 2010-2013 de la Facultad.

## **Hipótesis de la Investigación.**

Si se rediseña la planificación estratégica por objetivos basada en valores para el período 2010-2013 de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Granma dotará a la misma del documento rector de la actividad directiva para ese periodo.

## **Métodos de Investigación Empleados.**

Se empleó como método fundamental el materialista dialéctico marxista leninista para analizar el objeto teniendo en cuenta toda la variedad de sus relaciones, tanto dentro del mismo como del mundo que lo rodea, a partir de la consideración de que todos los objetos y fenómenos, se encuentran en interdependencia e interacción y en continuo movimiento y cambio.

A su vez, este método general se complementó con la utilización de los métodos concretos siguientes:

- ▣ El análisis–síntesis, en la evaluación de la información manejada para precisar características generales de los elementos estudiados y descubrir sus interrelaciones, así como en la sistematización de todos aquellos elementos teóricos relacionados con la dirección estratégica.
- ▣ El inductivo–deductivo, en el proceso de determinación de generalizaciones teóricas, a los fines de hacer inferencias y determinar los referentes teóricos para la formulación de la planeación estratégica.
- ▣ El sistémico–estructural–funcional, para la determinación de las relaciones entre las variables internas y externas que más impactan en el cumplimiento de la misión, así como para el diseño del sistema de objetivos, estrategias y acciones de la planeación estratégica.
- ▣ Observación Participante: Para recibir retroalimentación directa con relación a diferentes aspectos de interés relativos a la formulación, implementación y control de la planeación estratégica, tal y como se manifiestan en la realidad.

#### **Técnicas y Otros Procedimientos Metodológicos Utilizados:**

- El modelo estratégico que se expone en el Anexo No.1
- La implicación directa y activa de los directivos de la Facultad.
- La ejecución de trabajos de gabinete para la búsqueda, procesamiento y análisis de información de interés, para su posterior evaluación en el contexto de Talleres.

La técnica de la entrevista (No estructurada).

# **CAPÍTULO I**

## **LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN INSTITUCIONES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN CUBA.**

En el presente capítulo se presenta la sistematización del marco teórico-conceptual relativo al tema estudiado, resultante de la revisión bibliográfica realizada, el cual sirve de fundamento para una adecuada interpretación de los procesos estratégicos en instituciones de la Educación Superior en Cuba y, consiguientemente, de los resultados de esta investigación.

### **1.1. Génesis y evolución de la planeación estratégica en Cuba.**

Aunque se plantea que las referencias de la dirección estratégica datan desde hace más de dos mil años a.n.e, esta empieza a trascender desde el ángulo de la dirección a inicios de la década del 60 del siglo XIX, resurgir como una respuesta a los nuevos desafíos impuestos por el propio desarrollo de las sociedades que complejizan el actuar de las organizaciones, llevándolas por caminos a veces inseguros y desorientadores, en medio de un entorno convulso, dinámico y muy cambiante.

Es así que, como atenuante a tanta incertidumbre, surge la perspectiva estratégica de la dirección, la cual comenzó a abrirse paso a escala internacional, formando todavía en la actualidad el enfoque paradigmático y más recurrente para la conducción exitosa de los sistemas organizativos. La misma desde un principio hizo suya, de manera especial, los antecedentes de la Dirección por Objetivos (DPO), lo que se explica por el hecho de que los objetivos, asumidos como la expresión de los

resultados que se pretenden alcanzar, representan el elemento de salida fundamental de todo proceso estratégico acometido en las organizaciones.

Las influencias de estos enfoques, probados de manera favorable en variados sistemas organizativos de disímiles naciones, sobre todo de las más desarrolladas del mundo, llegaron a nuestro país en los finales del siglo pasado, comenzándose su aplicación en la última década del mismo.

Fue precisamente el Ministerio de Educación Superior (MES) el precursor en Cuba en la introducción de tales técnicas novedosas de dirección, en lo cual implicó desde un principio a su red de universidades. Así, el curso académico 1992-1993 marcó el inicio de la aplicación formalmente de la DPO en el mismo y en Cuba, lo que creó las bases para que, 4 años después, se formulara la primera proyección estratégica de este organismo y de sus instituciones subordinadas. Al respecto, **Vecino (4)**, señaló que: “... en los momentos iniciales de este trabajo empezamos a prepararnos para enfrentar el futuro y al transcurrir el tiempo, nos fuimos dando cuenta de la importancia de trabajar no sólo en las tareas operativas, sino de proyectarnos un poco más allá y, dado que el propio proceso tecnológico del método empleado nos llevaba a la proyección estratégica, asumimos el reto de aplicar esta última, como vía factible para alcanzar la universidad del futuro”.

La gestión actual de las Instituciones de Educación Superior (IES) es resultado de un proceso de desarrollo, a partir del triunfo revolucionario de 1959. Este proceso partió de dos premisas básicas. La primera de ellas es el carácter sistémico e integrador del sistema educacional<sup>39</sup> y su necesaria vinculación con las necesidades del país. La segunda, la responsabilidad estatal por la educación.

Así se reconoció en el documento final de la Reforma Universitaria de 1962, que: “...no bastaba a la solución del problema universitario nacional que el centro capitalino saliera de su marasmo. Se requería también el establecimiento de una

sólida y fecunda coordinación entre las tres universidades oficiales cubanas. Era absurdo que cada una de ellas actuara individual y separadamente, sin nexos entre sí y con el Estado, del que son órganos vitales y a cuyo servicio deben funcionar de acuerdo con una responsable planificación de las necesidades, recursos, proyecciones y metas de la vida nacional”. (5)

Inicialmente los esfuerzos para un manejo sistémico de la educación superior se canalizaron a través de un Consejo Superior de Universidades, el cual tenía atribuciones ejecutivas y no recomendativas como la mayoría de las organizaciones similares de América Latina y formaba parte del Ministerio de Educación.

Así, dicho Consejo decidía sobre el perfil de carreras de cada IES, la distribución de recursos, aspectos referentes al acceso y otros. Posteriormente se perfecciona la organización con la creación en dicho Ministerio y de un Viceministerio encargado de la atención a este nivel de educación en el cuál mantuvo un esencial papel asesor el Consejo.

De ahí que, cuando se erigió la estructura gubernamental independiente para la dirección de la educación superior, el tránsito del sistema coordinado al ministerial, fuera relativamente sencillo.

Esto tuvo lugar mediante la Ley 1306 de 1976, que creó el MES como organismo gubernamental encargado de “... la ejecución de la política del Gobierno relativa a la educación superior como su órgano rector tanto sobre los centros que le son directamente subordinados como sobre los adscriptos a otros organismos”. (6)

Por todo lo anterior, las referencias sobre gobierno y gestión en las IES cubanas pueden ser contrastantes con los modelos generalizados en los demás países de América Latina para las universidades públicas.

Esto no constituye una contradicción, sino que nuestras formas de gobierno y gestión: “... parten de la realidad de universidades saneadas, en cuya dirección los estudiantes y profesores son miembros activos. Algunas de nuestras normas resultarían negativas o perjudiciales en países donde las universidades no son atendidas y respaldadas por el Estado”. (7)

Por esta razón a lo largo de más de cuatro décadas, el gobierno de las IES se ha modelado de acuerdo a las realidades y demandas sociales del país y su desarrollo en sus relaciones con el Estado ha sido armónico, dada la presencia de objetivos comunes que han guiado la actuación y favorecido los espacios alcanzados por estas instituciones en la sociedad cubana.

## **1.2. La planeación estratégica motor impulsor de la dirección estratégica.**

Cuando se refiere a la planeación estrategia existen diversos criterios a partir de la diversidad de investigadores sobre el tema, sin embargo es posible resaltar algunas definiciones de los más reconocidos.

Entre éstos se encuentran Ansoff (8) que plantea que “... la estrategia es la dialéctica de la empresa con su entorno”, así como Hoffer y Schendel (9) que señalan que “... es la característica básica del match que una empresa realiza con su entorno.”

a Koontz (10) que revela que “... son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciados de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección planificada”

Según Mintzberg (11), refiriéndose al concepto de estrategia “... el reconocimiento implícito de muy variadas definiciones, puede ayudar a maniobrar este difícil concepto”. Por ello lo enfoca a través de cinco, conocidas como las 5 P de Mintzberg

sobre la estrategia, que parten de considerar a esta como: Plan, Pauta de Acción, Patrón de Comportamiento, Posición y Perspectiva. Así:

Como plan: es un curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación.

Como pauta de acción: es una maniobra dirigida a derrotar un oponente o competidor.

Como patrón de comportamiento: es consistencia en el comportamiento en el curso de las acciones de una organización, aunque no sea intencional.

Como posición: identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.).

Como perspectiva: relaciona a la organización con su entorno, lo que la lleva a adoptar determinados cursos de acción.

Por su parte, a la planeación estratégica, vista en su integralidad, le son inherentes un conjunto de procesos organizacionales e intervenciones individuales claves que concilian las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la organización a fin de definir un sistema de objetivos y estrategias que optimicen y concentren recursos, esfuerzos y voluntades.

**Menguzzatto y Renau (12)** sostienen que “... es un modelo de decisión que revela la misión y los objetivos de la organización, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos (...).”

Al respecto, **Menguzzatto (13)**, plantea que “... la planeación estratégica aparece como un ataque sólo parcial al problema estratégico y que puede considerarse que la

dirección estratégica cubre las deficiencias de ésta”. En este caso, a nuestro juicio, se trata más bien de insuficiencias, vinculadas a la no previsión de su implementación y de su seguimiento y control.

**Cuervo (14)**, haciendo valoraciones sobre este tema, desde la óptica de la empresa, pero que son válidas para las demás organizaciones, refiere que “... se hace preciso considerar dos reflexiones sobre la dirección estratégica y su papel en el ámbito empresarial. En primer lugar, el proceso de dirección estratégica, y la estrategia resultante, no es algo aséptico y objetivo por definición, sino que está afectado por los valores y expectativas de los líderes empresariales y de los grupos que se relacionan con la empresa y que, con mayor o menor poder, tratan de influir en dicho proceso.

En segundo lugar, las condiciones de incertidumbre, complejidad y conflicto en las que se enmarca el proceso de dirección estratégica hacen difícil articular dicho proceso; efectivamente, la relación entre los recursos y capacidades de la empresa y los resultados de la misma generalmente suele no estar del todo clara”.

Como puede inferirse, la primera cuestión en nuestros medios tiene que verse con relación a las dificultades antes planteadas, al igual que la segunda. A su vez, ambas reflexiones, en especial la primera, tienen un importante nexos con algo en lo que en general coinciden los especialistas en la materia; se trata de los llamados elementos de soporte de los procesos estratégicos, los que indudablemente han de ser valorados por los directivos y tenidos en cuenta a los efectos de que su comportamiento contribuya al logro y no al fracaso del proceso en cuestión. Entre ellos se destacan la cultura organizacional, la estructura, los estilos de dirección y el sistema de control.

El propio análisis realizado por Ronda y Marcané (15), además de propiciarle la constatación de estas realidades, les permitió proponer una nueva definición de dirección estratégica que aborda elementos no tratados por los otros autores, la que concretan en los términos siguientes: “... es el proceso iterativo y holístico de

formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantiza una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social”.

O sea, concluyen que la dirección estratégica rebasa los límites de la formulación de la planeación estratégica e incluye otros dos momentos: la implantación y el que ellos denominan ejecución y control. Este enfoque es bastante coincidente con el expresado por el Colectivo de Autores **(16)** de las “Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores” en las organizaciones cubanas, el cual significa que “... la dirección estratégica es un proceso que integra la planificación estratégica, la implementación y el control, de donde queda claro que la planificación estratégica es solo un momento de un proceso completo que es la dirección estratégica”.

En la opinión González **(17)** la dirección estratégica “... es un proceso de carácter social donde la formulación, la implementación y el control de un conjunto de categorías, herramientas y pasos se desarrollan con una perspectiva holística que permite la integración consciente del entorno con la organización, coadyuvando al logro de metas superiores.”

Ese carácter social de ese proceso no se debe solamente al hecho de que sea diseñado y ejecutado por personas, sino además por el impacto que tiene en la sociedad la aplicación del mismo, lo que se infiere teniendo en cuenta que va encaminado no sólo a mantener viva la organización ante los cambios del entorno, evitando que la organización sucumba y junto a ella sus trabajadores, sino también a superar sus resultados en medio de una adaptación sistemática e interactiva con el entorno que le permita cumplir con el objeto social por el cual esta fue creada.

No obstante las precisiones antes hechas, lo cierto es que se percibe que internacionalmente se utilizan indistintamente los términos gestión, planeación, administración y dirección estratégica para referirse al mismo proceso, lo cual es fuente de confusión, sobre todo entre los no entendidos en este tema, y como resultado de ello no se discriminan como corresponde las diferencias entre la planeación y la dirección estratégica y no se dominan adecuadamente las tres etapas o momentos que conforman esta última.

### **1.3. Categorías de la planeación estratégica.**

Cada modelo empleado para realizar la formulación de la planeación estratégica tiene sus propias particularidades, por eso consideramos importante destacar el modelo utilizado por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, (ver anexo No.1), por el cual desarrollaremos este trabajo, incluye categorías como: cultura organizacional, identidad organizacional, valores a compartir, misión, habilidades, ARC, grupos de implicados, factores claves, diagnóstico estratégico, escenarios, visión, objetivos, plan de acción.

#### **Cultura organizacional.**

El valor, según Milton Rokeach(18), profesor de la Universidad de Michigan “es una convicción o creencia estable en el tiempo de que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria.”

Señala Kujiro Nonaka(19) “Una empresa no es una máquina sino un organismo vivo, y, como tal, tiene un sentido colectivo de identidad (...) una impresión compartida de lo que es la empresa...”

**Robbins (20)**, plantea que “existen características claves que hacen que las culturas sean diferentes, entre las que; la identidad de los miembros, énfasis en el grupo, el enfoque hacia la persona la integración en unidades, el control, la tolerancia al riesgo, los criterios para recompensar, la tolerancia al conflicto, el perfil hacia los fines o los medios y el enfoque hacia un sistema abierto”.

Si se evaluara la organización en cuanto a estas características claves se podría obtener una idea general de la cultura organizacional imperante y esto sería una ayuda inestimable para el desempeño organizacional y para la implementación de cualquier modelo estratégico.

## **Oficios**

Según Díaz (21) estos constituyen “... el sistema de competencia de la empresa; o sea, aquello que la organización sabe hacer bien o puede hacer bien, lo que le permite desarrollar determinadas actividades, o que definen su campo de actividad y por tanto cumplir con su razón de ser”.

## **Identidad Organizacional**

Díaz, Carballal y Rodríguez (22) la definen como “... la especificidad ante las demás organizaciones, lo que le permite compararse con las organizaciones competidoras o posibles competidoras, atrayendo la atención de las personas o grupos y organizaciones que ven en ella la necesidad de relacionarse y tenerla en cuenta.

Es el reflejo de la imagen que la organización ha sido capaz de proyectar hacia su entorno, especialmente entre sus clientes y proveedores, como resultado de su interacción con los mismos. Influyen en la misma diversos factores, entre los cuales pueden señalarse los siguientes: Precios y calidad de los productos y/o servicios que prestan; profesionalidad y oportunidad que muestra en el desempeño su

personal; disciplina y responsabilidad en el cumplimiento de sus obligaciones; tecnología e infraestructura en general con que cuenta, etc. Está muy vinculada a su Cultura Organizacional y a sus Oficios.

## **Misión**

Kujiro(23) señala que, en su definición más escueta y precisa, la misión “... es la razón de ser de la organización (...). Nos debe decir para qué existe nuestra organización (...); ninguna organización existe por sí y para sí, sino que existe porque hay alguien que recibe un beneficio, un valor, que satisface una necesidad, y ese alguien, es el cliente”.

Es importante además tener presente en el momento de formular la Misión, que en esta se deben incluir elementos de identidad de la organización, así como aquellos aspectos favorables con que cuenta para satisfacer esa necesidad y que son avalados por el reconocimiento que el entorno hace de estos. Además de ser la razón de ser, la misión es la carta de presentación de la organización.

## **Valores a Compartir**

Kujiro (24) ha expuesto que “... una empresa no es una máquina sino un organismo vivo, y, como tal, tiene un sentido colectivo de identidad (...) una impresión compartida de lo que es la empresa”. En este criterio están presentes los valores, vistos de la manera que lo hacen García y Dolan (25), o sea, como “... aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines, o que nos salgan bien las cosas”.

## **Habilidades a Formar**

Son la expresión de las competencias que deben adquirir los egresados, en términos de capacidades para actuar individualmente y en equipo en el desempeño de su

profesión, lo que presupone que las posean aquellos encargados del proceso formativo de los mismos. Por ello, esta categoría resulta muy importante tenerla en cuenta en las instituciones docentes, cual es el caso que nos ocupa.

La definición clara y precisa de las habilidades a formar y desarrollar en los futuros egresados se hace necesaria, a modo de referente recurrente de manera sistemática y con intencionalidad, ajeno a la espontaneidad, en tanto se trata de un factor que, de conjunto con los valores a compartir y con el sistema de conocimientos previstos en el plan de estudio, conforman el perfil del egresado con el que debe cumplir su encargo social una vez graduado.

## **Grupos de Implicados**

**Yañez (26)**, los define como “... las personas, grupos de personas y las organizaciones que están dentro y fuera de la entidad y que de una manera u otra están relacionadas con el cumplimiento de la misión, pudiendo incidir en ello en un sentido o en otro”. Se clasifican en internos y externos.

Dependiendo de la naturaleza, alcance y consecuencias del objetivo que se ha de lograr, es de suponer que, en principio, algunos de estos actores estén a favor del mismo, otros pueden estar en contra y otros pueden mostrarse indiferentes, pero todos serán más o menos importantes para el éxito, razón por la cual es importante su adecuada identificación con vistas a darle el tratamiento que corresponda de modo de alcanzar su compromiso y apoyo.

## **Factores Clave**

**Yañez (27)**, señala que “... son todos los acontecimientos, sucesos o fenómenos de carácter natural socio-político o económico que pudieran ocurrir e incidir favorable o desfavorablemente en la organización, sobre los cuales la misma no tiene

posibilidades para impedirlos o provocarlos, por estar fuera de su alcance y que, por ello, exigen de una preparación para aprovecharlos o atenuarlos según corresponda, pero sin pretender modificarlos”.

### **Áreas de Resultados Clave**

En opinión de Carballal (28) “... son simplemente áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo en la institución o empresa. Los logros dentro de estas áreas son necesarios para que la institución o empresa lleve a cabo con éxito su Misión y para que cumpla con las expectativas generadas”.

Nosotros preferimos sustituir el término áreas por actividades, para no propiciar el error que algunos suelen cometer consistente en identificar a las mismas con los diferentes dispositivos organizativos de la estructura organizativa de dirección de la entidad. El claro manejo y definición de esta categoría es sumamente importante para establecer prioridades en la concentración de esfuerzos y recursos.

### **Diagnóstico estratégico: análisis externo e interno.**

Lo integran el análisis externo y el interno los que propician el conocimiento de las Oportunidades y Amenazas y, a través del análisis interno, se precisan las Fortalezas y Debilidades.

Diferentes autores defienden determinados puntos de vista con relación a la mejor manera a emplear en la realización de este diagnóstico, tomando como referente el interés de lograr el mayor rigor y objetividad en el mismo. Así, Codina (29), comulga con los que tienen el criterio de hacerlo ajustándose a los 4 pasos siguientes: Análisis competitivo, diagnóstico del medio ambiente, pronosticación del medio ambiente y análisis interno, de los cuales los 3 primeros tienen que ver con el análisis externo.

Sus presupuestos metodológicos, tipo de información y fuentes de las mismas, en la práctica cubana actual resultan inaplicables, en tanto todo intento en ese sentido se frustra a causa de la falta de información confiable, lo que tiene su origen en la ausencia de cultura y de antecedentes al respecto, lo cual se explica por el hecho de que se trata de herramientas imprescindibles en el mundo de la competencia, lo que no ha sido, en general, el mundo de la Cuba revolucionaria.

En general, en Cuba, esta parte del proceso de formulación de la planeación se acomete mediante dinámicas grupales apoyadas en el empleo combinado de la Tormenta de Cerebro y de Técnicas de Consenso, al final de lo cual se determinan los correspondientes listados de Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades.

Una vez en posesión de esta información en ocasiones suele determinarse la posición competitiva externa e interna de la entidad haciendo utilización respectivamente de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) y de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI), aunque esto también puede hacerse luego de la construcción y análisis de la Matriz DAFO.

En la práctica, como se verá en el capítulo No. 3, la Matriz DAFO es una representación gráfica del balance de fuerzas con que habrá de trabajar la organización, en la que se reflejan los impactos en el cumplimiento de la Misión de las diferentes fuerzas al combinarse o cruzarse con las restantes, razón por la cual algunos le llaman Matriz de Impactos Cruzados.

## **Escenarios**

En opinión de Yañez (30), son "... la descripción de los posibles marcos o entornos en los que debe funcionar la organización en un horizonte determinado durante el futuro a medio plazo y que ejercen influencia en su comportamiento. Su definición se

realizará partiendo del supuesto básico de que los acontecimientos ocurrirán de determinada forma y no de otra”.

Suelen describirse teniendo en cuenta las posibles variantes de manifestación de los factores claves ya definidos. Los Escenarios son relatos alternativos y retadores, creíbles y relevantes que nos permiten explorar hipótesis. En Cuba actualmente se sugiere la descripción de 3 Escenarios: Uno positivo, uno negativo y uno probable.

## **Visión**

Portuondo (31), refiere que: “... es una declaración acerca de cómo lucirá la organización en el futuro, inspiracional pero clara, retadora pero sensible, estable pero flexible y prepara para el futuro haciendo honor al pasado; se vive en los detalles de su ejecución”.

La Visión es el reflejo del estado deseado de la organización y se sueña para cumplir con éxito la Misión. O sea, establece los alcances de la razón de ser al final del período para el que se proyecta la organización.

## **Objetivos**

Serán tratados en los dos epígrafes siguientes por lo que consideramos innecesario explicarlos aquí.

## **Estrategias**

Gandarilla (32) refiere que “... constituyen cursos de acción viables a seguir para la consecución de los Objetivos y, en consecuencia, para la concentración intencional de los esfuerzos y recursos necesarios a tales fines. Deben precisarse sobre la base del

balance de fuerzas de la organización y pueden ser varias para un mismo propósito, representando, en tal caso, diversas opciones a tener en cuenta, de conformidad con las circunstancias en que habrá de operarse. Se concretan en la práctica a través de la ejecución de acciones o tareas específicas debidamente concebidas”.

## **Planes de Acción**

En opinión de Portuondo (33) “...son descripciones concretas de lo que va a suceder. Son las vías detalladas de implementar las estrategias y vencer las barreras; están relacionadas con los objetivos, la visión y las prioridades. Fijan las responsabilidades personales, tienen secuencia de tiempo y se basan en los recursos; son adaptables a las contingencias y son prácticos”.

Constituyen el instrumento a través del cual se concretan en la práctica las Estrategias concebidas para alcanzar los Objetivos aprobados y en el que se manifiesta o proyecta el vínculo planificación-ejecución.

O sea, las Estrategias sugieren un curso de acción a seguir, pero sin precisar lo que sí se precisa en el Plan de Acción:

- Las tareas específicas a realizar.
- El plazo de tiempo o fecha de cumplimiento de las mismas.
- Los participantes o implicados.
- Los ejecutores.
- El jefe o responsable.
- Los recursos de cualquier tipo necesarios, según sea el caso.

Es necesario señalar que carece de sentido el gastar tiempo y recursos en el plan y que luego el mismo no tenga un adecuado seguimiento y control, hecho en el cual discurren muchas de nuestras organizaciones.

### **1.3.1 El papel de los objetivos en la planeación estratégica.**

Los objetivos estratégicos en primer lugar es una categoría presente en los modelos consultados de los autores antes referidos y se le conoce como la categoría rectora de la dirección. El rol principal que juegan los objetivos en el proceso estratégico, es justamente, guiar, servir de enlace o vínculo entre planificación y ejecución, concretando las categorías estratégicas básicas en resultados específicos a alcanzar por las organizaciones. O lo que de otra forma conocemos como la cualidad resultante del sistema, organizativo en este caso.

La misión y la visión deben complementarse con un sistema de objetivos que dan consistencia a la orientación general que marcan aquellas y sirvan de guía para las acciones. Con ello, los objetivos estratégicos contribuyen a facilitar el proceso de dirección estratégica, precisando las metas que se requieren alcanzar para lograr el estado deseado futuro.

Portuondo (34) revela que los objetivos, "... son declaraciones cualitativas o cuantitativas de las aspiraciones de un individuo o grupo de individuos, son un estado futuro deseado de una organización o de uno de sus elementos. Son las metas que se persiguen, que prescriben un ámbito definido y sugieren la dirección, a los esfuerzos de planeación estratégica de una organización", enfoque este que, en su esencia, en general coincide con los demás autores que trabajan este tema.

Ahora no solo el conocimiento de lo que se espera de los subordinados causa un impacto importante es sus esfuerzos, sino también el hecho de poder opinar sobre ello

y si es preciso atendiendo a sus opiniones realizar las modificaciones pertinentes; porque debemos recordar que siempre el trabajador es quien ejecuta los objetivos, por tanto puede conocer hasta donde son reales sus esfuerzos y sus opiniones le harán sentirse comprometidos y como derivación motivados en lograr las metas propuestas.

A diferencia de la misión y la visión, que presentan cierta estabilidad en el tiempo con independencia de que se validen sistemáticamente, los objetivos estratégicos, si bien deben lograrse también en el horizonte estratégico, se determinan para un lapso específico de su realización. Esta es la razón por la cual los objetivos permiten concretar la misión y la visión en horizontes de tiempo definidos.

Los objetivos estratégicos, por su naturaleza, son objetivos trayectoria, es decir, presentan un carácter programático. Expresan la continuidad del objetivo en el tiempo y constituyen una trayectoria que debemos seguir. En tal sentido, se perfilan como direcciones principales o lineamientos generales de trabajo que imprimen direccionalidad al quehacer estratégico de la organización.

Teniendo en cuenta el precepto gerencial de que los objetivos estratégicos son necesarios en cualquier área donde el desempeño y los resultados afecten de modo directo y vital la supervivencia y prosperidad de la organización, su formulación debe estar precedida de la determinación de determinadas áreas de resultados claves en las organizaciones.

Como habíamos expresado los objetivos se deben acompañar de otra serie de categorías, es así que una vez defina las Áreas de Resultado Clave (ARC) y los objetivos que se van a cumplimentar en las mismas, cualquiera que sea el formato para su presentación, en opinión de Gandarilla (35), deben contener en su estructuración los elementos siguientes:

- Los Criterios de Medida.
- Los Grados de Consecución de los Criterios de Medida por año (en el caso de los estratégicos) y por etapas o períodos (en el caso de los anuales).
- Los Criterios de Evaluación según Grado de Consecución de los Criterios de Medida por año o etapa (según sea el caso).
- El Grupo de Implicados Principales en su Consecución
- El Jefe del Grupo de Implicados Principales

### **1.3.1.2 Metodología para la determinación de los objetivos estratégicos.**

Para lograr que los objetivos estratégicos cumplan su rol en el proceso estratégico deben tenerse en consideración un conjunto de bases metodológicas para su elaboración. Se ha tenido en cuenta lo expresado por el Colectivo de autores de las Bases metodológicas (36):

1. Identificar las áreas de resultados claves. Como resultado de una profunda evaluación de la misión y la visión, se deben identificar aquellas áreas (que nada tienen que ver con la estructura organizativa) que definen el perfil y califican de manera decisiva el desempeño de la organización.
2. Lo que se plantea en esta base guarda relación con lo que expresa el principio de Pareto de establecer las 20 actividades vitales con las cuales se debe garantizar en calidad y cantidad el cumplimiento de la misión y conducir hacia la visión.
3. Revisar si los objetivos fijados son coherentes con las categorías estratégicas básicas (misión, visión, valores centrales y factores claves), políticas, normas y reglamentos generales de la organización. Analizar en qué forma concreta los objetivos estratégicos van a contribuir al progreso de la organización.
4. Esta base propone a los encargados de determinar los objetivos que los mismos tributen al desarrollo de las ARC sobre las que se desempeñan, evitando que la

tradicionalidad los enmarque en objetivos que por haber estado en años precedentes se mantengan aun y cuando no contribuyan a su desarrollo.

5. Garantizar que los objetivos sean posibles de obtener, pero al mismo tiempo estimulante tanto para el jefe como para los subordinados.
6. Fijar los objetivos por escrito. De lo contrario puede acarrear falta de comprensión por parte de diversos subordinados.
7. Lograr que los objetivos estratégicos sean pocos en número.
8. El diseñar diversos objetivos respecto a un ARC, desorienta el camino de los recursos y esfuerzos de la organización, tal y como avizora el principio de Pareto.
9. Definir los grados de consecución a partir de los períodos identificados dentro del horizonte estratégico. Generalmente los períodos que se identifican para reflejar el grado de consecución de los objetivos estratégicos son anuales. Ello establece un compromiso de la organización de evaluar, al menos anualmente, el cumplimiento de los objetivos estratégicos y el grado en que el desempeño de la organización se corresponde con la misión, la visión y el resto de las categorías estratégicas.
10. Identificar los criterios de medida que caracterizan el desempeño estratégico de la organización. La única forma posible de evaluar y tomar medidas correctivas de apoyo a la estrategia consiste en determinar aquellos índices, indicadores, actividades principales o criterios específicos, cuyo chequeo y control sistemático permiten dar una medida de la evolución de la organización en correspondencia con su proyecto estratégico.
11. Establecer mecanismos que permitan evaluar sistemáticamente los objetivos y su validación en el tiempo. Los objetivos estratégicos se formulan al inicio del período estratégico, por lo que pueden perder vigencia e incluso caducar si no se evalúan sistemáticamente, se validan y adecuan a las condiciones del momento en un contexto que, como se sabe, es extremadamente cambiante.

#### **1.4. El proceso de implementación de la planeación estratégica.**

Como habíamos expresado con anterioridad, el proceso de la dirección estratégica incluye a su vez tres procesos: la planeación, la implementación y el control.

La implementación es básicamente la puesta en marcha de la estrategia definida en el proceso de formulación de la estrategia, las tareas centrales de este proceso son:

- ✓ Establecer objetivos a corto plazo.
- ✓ Definir las políticas.
- ✓ Motivar a los trabajadores.
- ✓ Asignación de recursos.

Al referirse al establecimiento de los objetivos a corto plazo, podemos enmarcarnos en la DPO, al tratamiento que se les da a los objetivos estratégicos para que sean reflejados en la operatividad a través de los conocidos objetivos tareas.

Otros autores hacen referencia a los llamados elementos de soporte de la estrategia, entre los que podemos citar a Ronda y Marcané para poder alcanzar una implantación adecuada es necesario tener en cuenta la adaptación de la cultura al proceso de cambio estratégico, la adaptación de la estructura a la estrategia definida, el liderazgo y la definición de políticas para mantener alineado el proceso de ejecución.

#### **1.5. El proceso de control de la planeación estratégica.**

Las empresas cometen una y otra vez los mismos errores, no pasan por un proceso de aprendizaje que permita superarse de manera rápida y eficiente. Es por esto, que la evaluación pasa por tres actividades básicas:

Estudiar los factores internos y externos (análisis FODA).

Comparar los resultados reales versus los esperados, para identificar las áreas causantes de desvíos.

Tomar medidas correctivas con el fin de retroalimentar el proceso en general y lograr mejores resultados en el futuro.

Las principales deficiencias detectadas con relación al control y evaluación de los objetivos fueron:

- 1 Los objetivos siguen siendo controlados por sistemas tradicionales, no actualizados.
- 2 En algunas entidades se diseña la planificación estratégica, pero no el sistema de control estratégico.
- 3 Sistemas de control que hacen énfasis en las acciones y los procesos y no en los resultados.
- 4 La mayoría de los sistemas que se aplican son reactivos.

El sistema de control y evaluación de los objetivos consiste en el seguimiento a la evolución del entorno y la organización, así como el análisis de la eficacia en la implementación y el logro de los objetivos estratégicos y la toma de medidas para corregir las desviaciones y vencer los obstáculos. El objetivo supremo de cualquier sistema de control consiste en lograr que las entradas se correspondan con las salidas, no sólo en cantidad, sino en calidad, o sea que el real se corresponda con lo planificado. En términos de objetivos estratégicos, que lo real se corresponda con lo planificado no solo desde el punto de vista de la eficiencia, sino de eficacia. El sistema de control y evaluación de los objetivos:

- 1 Debe ser anticipativo y proactivo.
- 2 Incluir un conjunto de subsistemas que abarque:

- ✓ La detección de señales en el entorno que constituyan anticipos de cambios que pudieran hacer variar la estrategia formulada.
- ✓ La validación de las premisas y supuestos sobre los cuales se formuló la estrategia y los planes correspondientes, lo cual puede conducir al rediseño, según el caso, de la estrategia propiamente dicha.

3 Debe contener las variables correspondientes basadas en los criterios de medida establecidos, las fuentes de captación y análisis de información externa e interna y los procedimientos de acción.

4 Debe ser objetivo, sistemático, veraz, rápido, centrado en los puntos claves, que utilice métodos y técnicas apropiadas, que sea de bajo costo y captador la información lo más cerca posible.

5 Debe reflejarse la información relevante para darle seguimiento, sobre todos los elementos que permiten determinar las causas reales de los incumplimientos o sobrecumplimientos para poder trabajar las soluciones potenciales. Esto facilita la implementación, el control interno y externo, además de autocontrol.

Lo planteado en el Diseño Estratégico ayuda a sustentar el sistema de control, lo cual es correcto pues el control procede lógicamente a la planificación. Pero un sistema de control debe definir el alcance, es decir, o es para la planificación estratégica global, para los objetivos estratégicos por separado, para cada uno de los objetivos anuales, para los criterios de medida de los objetivos estratégicos; e incluso para los criterios de medida de los objetivos anuales por separado.

## **CAPÍTULO II**

### **CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO Y ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.**

En este capítulo se hace una exposición de algunos de los aspectos más fundamentales que caracterizan al objeto de investigación, así como de los principales antecedentes más cercanos en torno al tema estudiado, los cuales complementan a los de carácter más general, reportados en el ámbito internacional y nacional, a los que se hizo referencia en la Introducción y en el Capítulo No.1.

#### **2.1 Caracterización de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.**

La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (FCEE) de la Universidad de Granma (UDG), continuadora de la antigua Facultad de Contabilidad y Finanzas de esta propia institución, fue creada en 1994 a partir de la Facultad de Economía Agropecuaria del antiguo ISCAB. Su denominación actual tiene su origen en la apertura de las nuevas carreras de Licenciatura en Economía e Ingeniería Industrial hace seis años y cinco años respectivamente.

La estructura organizativa de dirección que sirven de soporte de la gestión de la actual Facultad, la conforman las unidades organizativas siguientes:

- Decanato, del que forman parte una Decana y tres Vicedecanos (a cargo de las esferas de trabajo siguientes: Docente, Investigación y Postgrado y Universalización).

- Departamento de Contabilidad y Finanzas
- Departamento de Ciencias Empresariales.
- Departamento de Ingeniería Industrial
- Secretaría Docente.
- Centro de estudios de Dirección y Desarrollo Local (CEDDEL).

La fuerza laboral de la Facultad la integran un total de 64 trabajadores, de los cuales 58 conforman el claustro de profesores, incluyendo en esa cifra a los 8 docentes que ocupan responsabilidades de dirección, que son los que se consideran como cuadros de la misma. Los otros 6 trabajadores ocupan plazas no docentes en las categorías de técnicos, administrativos y de servicio.

El claustro de profesores, atendiendo a sus categorías docentes, tiene la composición que se expone en la Tabla No.1.

Categoría	Cifra	%
Profesores Titulares PT	5	8,6
Profesores Auxiliares PA	6	10,3
Asistentes A	23	39,7
Instructores I	14	24,1
Recién Graduados en Adiestramiento RGA	10	17,2
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100,0</b>

**Tabla No.1: Composición del claustro de profesores de la FCEE-UDG**

Como puede observarse se trata de un claustro en el que prevalece la categoría docente de profesor asistente, lo que está relacionado fundamentalmente con la

incorporación al mismo de personal joven en los últimos años como respuesta a los requerimientos asociados a la apertura de las nuevas carreras ya señaladas.

En consecuencia con ello, y para propiciar la potenciación a corto plazo del nivel de preparación metodológica y científico técnica de los mismos, una actividad prioritaria en la Facultad es la superación especialmente de ese segmento del claustro, la mayor parte del cual está incorporado a estudios de Maestría y Doctorados.

Por otra parte, vale significar que de ese total de 58 docentes, 6 son Doctores en Ciencias Económicas y 27 son Master en Ciencias. Asimismo, 9 hacen el Doctorado y 7 cursan estudios de Maestría.

En la actualidad el 81% de los profesores tiene participación en trabajos de investigaciones y el 62% realiza con cierta sistematicidad labores de asesoría en entidades, principalmente de la provincia.

El claustro de la Facultad además de satisfacer las necesidades del proceso docente de la misma, satisface, mediante prestación de servicios, las necesidades de otras facultades en lo concerniente a las asignaturas de perfiles económicos y gerenciales que integran los planes de estudios de las carreras que se cursan en las mismas. A ello se añade la labor de asesoría metodológica y científico técnica que realizan a los profesores de la carrera de Contabilidad y Finanzas de los Centros Universitarios de la provincia, en todas las cuales se imparte la misma.

- ✓ El Departamento de Contabilidad y Finanzas es el Departamento-Carrera de la carrera de esa misma denominación y presta servicios en las carreras de Economía, Ingeniería Industrial e Informática.
- ✓ El Departamento de Ciencias Empresariales es el Departamento-Carrera de la carrera de Economía y presta servicios en las carreras de Contabilidad y Finanzas,

Ingeniería Industrial, Agronomía, Medicina Veterinaria, Humanidades, Informática y Mecanización.

- ✓ El Departamento de Ingeniería Industrial es el Departamento-Carrera de la carrera de ese mismo nombre.
- ✓ El Centro de Estudios (CEDDEL) tiene a su cargo, a pesar de la labor científico - técnica que desarrolla, la atención al ejercicio en la provincia de dos funciones estatales: La dirección y control a la preparación y superación de los cuadros y reservas de los órganos de gobierno y de los organismos y entidades, y el asesoramiento y control a la introducción de las técnicas avanzadas de dirección en los órganos de gobierno, los organismos y entidades.

En adición al quehacer docente-metodológico-educativo, científico-investigativo y de educación de postgrado, los profesores de la Facultad prestan diferentes servicios a los sistemas organizativos de la provincia en disímiles campos o áreas del conocimiento tales como:

- Diagnósticos empresariales.
- Asesoría en el perfeccionamiento de los subsistemas empresariales.
- Evaluación de proyectos.
- Análisis de la factibilidad económica.
- Diseño e implantación de metodología para la confección de presupuestos maestros.
- Diseño e Implantación de sistemas de control de gestión.
- Evaluación de proyectos de inversión ambiental.
- Evaluación de costo-beneficio para la toma de decisiones medio ambientales.
- Asesoría a los órganos de gobierno de la provincia y los municipios, así como a los organismos y entidades sobre planeación estratégica por objetivos basada en valores.
- Diagnósticos empresariales y elaboración de expedientes a empresas en proceso de perfeccionamiento empresarial.

- ❑ Diseño y formulación de estrategias organizacionales.
- ❑ Selección de personal.
- ❑ Análisis y diseño de estructuras organizativas de dirección.
- ❑ Diagnóstico de cultura organizacional.
- ❑ Estudios de clima laboral y liderazgo.
- ❑ Sistemas de calidad.

Hasta el presente la Facultad en sus años de existencia a graduado a un total de 1643 profesionales, de los cuales 726 corresponden a los cursos diurnos y 917 a los cursos para trabajadores.

Bajo el principio de que la carrera es una sola, independientemente de que se imparta en la Sede Central o en las SUM, ese universo de estudiantes también es fuente de ocupación del claustro de la Facultad, fundamentalmente a través del trabajo de asesoría y superación técnica y metodológica a los profesores de los centros universitarios y de asesoría y control al funcionamiento de la carrera en las mismas.

En lo que respecta a la educación de postgrado, la Facultad desarrolla una labor importante, la cual tiene como soporte una programación integrada por Cursos de Postgrado sobre diversos temas, Diplomados en Dirección, Desarrollo Gerencial, Perfeccionamiento Empresarial y Administración Financiera, Maestrías en Dirección, Contabilidad Gerencial, Administración de Negocios, la Especialidad en Administración Tributaria y el Programa Curricular para la formación de Doctores en Contabilidad Gerencial, al igual que el Programa Curricular Colaborativo en Gestión del Desarrollo Local, para la formación de Doctores en Ciencias Económicas.

Además de las actividades dinámicas (Conferencia, Seminarios y Talleres) sobre temas diversos. De esa programación se benefician anualmente un promedio superior a los 3600 profesionales, cuadros y reservas.

La actividad científica-investigativa de la Facultad se desarrolla en el marco de Proyectos de Investigación Nacional, Territorial, Empresarial y Universitarios, a los cuales se vinculan los profesores y los estudiantes. Algunas de las líneas de investigación de la Facultad en las que se han obtenido lauros son las siguientes:

- Dirección estratégica del Gobierno Provincial.
- Gestión Estratégica de Costo en el Astillero de Manzanillo.

En esta esfera la Facultad va alcanzando resultados que ponen de manifiesto avances en la pertinencia e impacto de la misma, aunque modestos aún, los que se expresan a través de una mayor participación de sus profesores y estudiantes en eventos científicos tales como el Forum de Ciencia y Técnica, y otros de carácter provincial, nacional e internacional dentro y fuera de Cuba. También mediante la obtención de reconocimientos y premios.

Otro factor que evidencia su pertinencia e impacto son sus relaciones de colaboración y asesoría con numerosas entidades de la provincia pertenecientes a organismos tales como el MINAZ, MINAGRI, MINAL, CITMA, SIME, CIMEX, MIP, MICONS y otros. También con el órgano de gobierno provincial y con los de los 13 municipios de Granma.

Asimismo, sostiene vínculos de colaboración con diferentes instituciones y organizaciones nacionales, dentro de las que se destacan las Facultades homologas de las universidades del país, especialmente con las de Oriente, Holguín, Camagüey, La Habana, Central de las Villas y Pinar del Río. También con el Centro de Estudio de la Economía Cubana y el Centro de Investigación de la Economía Internacional, ambos de la Universidad de La Habana, y el Centro de Estudios de Investigaciones Azucareras de la Universidad de Oriente. Además con la ANEC y la ATAC.

En el ámbito internacional los profesores de la Facultad han ejecutado acciones formativas y/o de asesoría en instituciones de México, Ecuador, Venezuela y Angola. A su vez, han realizado acciones de intercambio de experiencias en instituciones de otros países tales como España, Canadá, Panamá, Chile, Costa Rica, Alemania y México. También profesores de la Facultad se han beneficiado en su formación posgraduada de relaciones con instituciones de Italia, España, Canadá, Alemania.

Por otra parte, la actividad internacionalista de la Facultad se ha puesto de manifiesto en estos años a través de la formación como Licenciados en Contabilidad Y Finanzas de numerosos becarios extranjeros de varios países de los continentes Africano y Americano.

## **2.2 Antecedentes de la investigación.**

Constituyen referentes de la investigación en primer lugar y desde un punto de vista más general la aparición de la técnica de planeación estratégica en el año 1962 con las obras de Alfred Chander, las cuales tuvieron transcendencia en Cuba a partir de 1992 teniendo justamente al Ministerio de la Educación Superior (MES) como pionero y rector de su aplicación posterior a las instituciones que la constituyen, así como su posterior asesor a los Organismos subordinados a la Administración Central del Estado (OACE).

Es así que ya más estrechamente y como consecuencia de lo anteriormente explicado, es que la Universidad de Granma comienza desde estos primeros momentos su aplicación pero no es sin embargo hasta el período 2000-2002 en se realizan los primeros intentos por aplicar esta técnica y que la misma concluyó en su derivación a las facultades que la constituyen incluyendo la facultad objeto de estudio, a partir del periodo 2004-2007, 2007-2010.

Es importante destacar que a pesar de las experiencias realizadas los dos últimos años han estado preñados de transformaciones en lo que a las estrategias se refiere en la Educación Superior. Estas transformaciones han estado dirigidas esencialmente al número de áreas de resultado clave (ARC), así como al nombramiento de las mismas, lo cual ha tenido un impacto importante en los objetivos correspondientes.

En el periodo anterior fueron nombradas las siguientes ARC:

1. Formación del profesional.
2. Programas de la Revolución.
3. Posgrado y capacitación de cuadros.
4. Ciencia e innovación tecnológica
5. Extensión universitaria.
6. Gestión integral de los recursos humanos.
7. Gestión económica y aseguramiento material.
8. Defensa y protección.

Para un total de 12 objetivos, al contener 2, 3 y 2 objetivos las ARC No.3, 7 y 8 respectivamente. Que en el criterio particular de este investigador se exponen demasiadas ARC y con mucha derivación de objetivos en algunos casos, aspectos que lejos de indicar con claridad las actividades fundamentales que van a garantizar el cumplimiento de la misión, entorpecen la posterior implementación de las mismas.

Todo lo anterior no son hechos fortuitos, sino que responden a la estrategia desarrollada para ese periodo en el MES, de cual no se puede desprender ni la UDG, ni la facultad en cuestión. Pero además estos criterios se respaldan justamente con las nuevas transformaciones antes referidos.

# **CAPÍTULO III**

## **MÉTODOS EMPLEADOS Y RESULTADOS ALCANZADOS.**

En este capítulo esencialmente se muestran los resultados alcanzados en la realización de esta investigación y se refieren explícita o implícitamente los métodos y procedimientos empleados en su ejecución. Consiguientemente, como cuestiones fundamentales, se exponen los elementos que conforman la planeación estratégica formulada.

### **3.1. Métodos Empleados.**

Cada paso en la presentación de los resultados está antecedido por los procedimientos que se utilizaron para lograr la formulación de cada uno de ellos, en estos se encuentran subsumidos el empleo de los métodos, técnicas y otros factores de carácter metodológicos que señalamos en la Introducción de este trabajo y que por razones obvias no repetimos aquí.

No obstante, debemos destacar que ellos en su conjunto permitieron realizar la sistematización de todos aquellos elementos teóricos relacionados con el objeto y campo de investigación, los que se analizaron críticamente, así como penetrar en la realidad objetiva, determinar el problema científico, el objetivo y la hipótesis y posteriormente, sobre sus bases, desarrollar todo el trabajo que posibilitó el alcance de los resultados que aquí se exponen.

## **3.2 Resultados Alcanzados.**

### **3.2.1. Formulación de la Planeación Estratégica por Objetivos Basada en Valores para el Período 2010-2013 de La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Granma.**

El proceso de formulación de la planeación en cuestión estuvo esencialmente a cargo del Consejo de Dirección de la Facultad, devenido Grupo Estratégico, aunque con la implicación en determinados momentos de profesores y estudiantes. El mismo siguió los caminos que sugiere el modelo estratégico aplicado con anterioridad, el cual expusimos en el Anexo No.1. Es importante señalar que atendiendo a cuestiones de tiempo y tipo de información que se necesitó en determinados casos, no ha sido posible determinar íntegramente las categorías que componen el modelo, sin embargo no dejan de reflejarse las que marcan el carácter estratégico, en cada caso, se explicará en este capítulo.

Para cumplir con lo anteriormente expresado, nos apoyamos en el basamento metodológico expuesto en el capítulo No.1, así como en los antecedentes de las categorías de la planeación del horizonte precedente (2007-2010), todo lo cual constituyó un referente que se tuvo en cuenta, aclarando que donde no se pudo profundizar, es posible asumir esas categorías precedentes o realizar posteriores estudios.

#### **3.2.1.1. Cultura Organizacional.**

Por lo dinámica y cambiante de esta categoría consideramos importante que se realice un estudio sobre la misma atendiendo a las categorías reflejadas en el capítulo No.1 y no asumimos los resultados reflejados en el período anterior, sino que sugerimos se realice un estudio profundo de la misma, atendiendo a los importantes

cambios en la estructura de esta organización y a la composición del consejo de dirección, aspectos que pudieron favorecer o predisponer la misma.

### **3.2.1.2. Oficios.**

- ❑ Formación de Licenciados en Contabilidad y Finanzas y Economía.
- ❑ Formación de Ingenieros Industriales.
- ❑ Formación de Master en Dirección.
- ❑ Formación de Master Contabilidad Gerencial.
- ❑ Formación de Master en Administración de Negocios.
- ❑ Formación de Especialistas en Administración Tributaria.
- ❑ Formación de Diplomados sobre temáticas gerenciales, económicos, financieras y contables.
- ❑ Superación profesional de postgrado en temáticas gerenciales, económicas, financieros y contables, mediante cursos, entrenamientos y actividades dinámicas (conferencias, seminarios y talleres).
- ❑ Consultorías integrales y parciales sobre asuntos económicos, financieros, contables y gerenciales.
- ❑ Asesoría sobre asuntos económicos, financieros, contables y gerenciales.
- ❑ Auditoria sobre asuntos económicos, financieros, contables y gerenciales.
- ❑ Asesoría sobre organización de Eventos Científicos.

### **3.2.1.3. Valores a compartir**

En sesión plenaria de un Taller se trabajó en la determinación de los mismos, tomando como referencias.

- ❑ Los nueve 9 definidos anteriormente por la propia Facultad.
- ❑ Los doce 12 definidos por la UDG para esta nueva etapa.

- Los nueve 9 definidos por el Secretariado del Comité Central del PCC para su fomento y potenciación en toda la sociedad cubana actual.

Se explicó que la UDG al definir los suyos reestructuró y perfeccionó su planteamiento anterior que abarcaba 8 valores. Que para esta nueva etapa incorporó los 9 indicados por el Secretariado del Comité Central, cuyas esencias estaban contenidas en 5 de aquellos 8, y, adicionalmente, ratificó literalmente los otros 3, razón por la cual trabajaría ahora con 12 valores.

Con este antecedente se enfocó el análisis en esa misma dirección, haciendo una contrastación entre estos y los 9 que ya había aprobado con anterioridad la Facultad. Razonando con objetividad estas circunstancias el consenso hizo valer el sentido común respecto a la pertinencia de asumir en la Facultad los propios 12 valores aprobados por la UDG. A modo de ejemplo, exponemos seguidamente los elementos que caracterizan al valor Laboriosidad.

### **Laboriosidad:**

Hacemos el máximo aprovechamiento de las actividades laborales y sociales que realizamos, a partir de la conciencia de que el trabajo es la única fuente de riqueza, un deber social y la vía para la realización de los objetivos sociales y personales.

Modos de actuación asociados a este valor:

- Mostrar plena dedicación a la actividad laboral y social que se realiza.
- Poseer capacidad para enfrentar los obstáculos y encontrar soluciones a los problemas presentados en la actividad social que realiza.
- Cumplir con disciplina, eficiencia y calidad las tareas encomendadas.
- Sentir mayor realización personal, en tanto mayor sea su aporte social en la actividad que desempeña.
- Combatir cualquier manifestación de acomodamiento y vagancia.

Los valores en cuestión son los siguientes:

1. Dignidad.
2. Patriotismo.
3. Humanismo.
4. Solidaridad.
5. responsabilidad.
6. Laboriosidad.
7. Honradez.
8. Honestidad.
9. Justicia.
10. Sentido de Pertenencia.
11. Trabajo en Equipo.
12. Compromiso con el Desarrollo Sustentable.

Como complemento de estas decisiones se pactó que posteriormente, utilizando procedimientos pertinentes, se hiciera un estudio que posibilitara conocer cuáles de estos 12 valores ya eran compartidos por la mayoría de los directivos, profesores, demás trabajadores y estudiantes, de manera de poder disponer de información que viabilizara el trabajo a realizar respecto al fomento, potenciación y consolidación de los mismos.

Como parte de las valoraciones realizadas, se tuvo cuidado en contextualizar al ámbito de la Facultad la conceptualización y los modos de actuación asociados de los diferentes valores.

#### **3.2.1.4. Identidad organizacional.**

Para determinar esta categoría nos vimos en desventaja real, al igual que con la categoría cultura organizacional, por lo que como sucedió con anterioridad sugerimos se realice un estudio sobre la misma.

### **3.2.1.5. Misión.**

Su definición tuvo como punto de partida la Misión definida en la etapa anterior, la cual fue objeto de análisis en sesión plenaria de un Taller, en la que prevaleció el criterio de que si bien mantenía toda su vigencia era susceptible de ser perfeccionada, simplificando el texto sin disminuirle su significación.

Con tal objetivo se hicieron varias propuestas. El equipo de investigación de este trabajo valoró la propuesta y en este sentido identificó la misión como sigue:

“Contribuir al desarrollo económico y social sustentable del territorio, mediante la formación integral de estudiantes en las Ciencias Económicas y Empresariales, la participación activa en la superación continua de profesionales, cuadros y reservas, la ejecución de trabajos científico-técnicos y de extensionismo, estimulando la competitividad y la potenciación de los valores a compartir, en un clima laboral participativo y de compromiso con la Patria”.

### **3.2.1.6. Habilidades.**

Su determinación se hizo en sesión plenaria, teniendo como antecedente un trabajo de mesa en el que se valoraron con el área docente de la Facultad las diferentes habilidades precisadas en el proceso estratégico anterior. En esa valoración se le pasó revista a los planes de estudio de las 3 carreras de la Facultad a los fines de observar la pertinencia o no de las mismas. Ese trabajo sirvió de base para llevar a la referida plenaria la propuesta de ratificación de aquellas.

Luego de la argumentación correspondiente y de la aclaración de dudas planteadas, por consenso, se definieron como habilidades a formar en los futuros profesionales, a través de los diferentes procesos y actividades universitarias, especialmente del proceso de enseñanza-aprendizaje, las que integran el listado siguiente:

- Habilidades para el trabajo independiente.
- Habilidades para trabajar en equipo.
- Habilidades para aprender por cuenta propia y autoprepararse político-ideológica y técnicamente, así como en los demás campos del saber en pos de una cultura general integral.
- Habilidades de análisis y síntesis.
- Habilidades para evaluar alternativas y tomar decisiones.
- Habilidades para identificar y resolver problemas.
- Dominio de la lengua materna.
- Buena capacidad de escucha.
- Buena comunicación oral y desarrollo de un lenguaje técnico adecuado.
- Escritura clara y legible.
- Habilidades para emplear las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (NTIC).
- Manejo del idioma Inglés.
- Habilidades específicas de la profesión.

Posterior a la aprobación de los mismos se razonaron y compartieron por consenso los dos puntos de vistas siguientes:

- Un requisito imprescindible para la formación de tales habilidades en los estudiantes lo constituye el que las posean y potencien quienes participan en tal proceso, es decir los profesores y los dirigentes docentes.
- Estas habilidades a formar de conjunto con los valores a fomentar y potenciar conforman el Perfil del Egresado que aspira a formar la Facultad. Son estas razones de mucho peso como para que se priorice su atención en la gestión de todos los factores de la Facultad.

### **3.2.1.7. Grupos Implicados**

A la sesión plenaria de un Taller se llevó el listado de los implicados internos y externos definidos en el proceso estratégico anterior, a los efectos de validar o no su vigencia en la nueva etapa.

Uno a uno se razonaron y uno a uno se aprobaron por consenso los que conservaban esa condición. También por consenso se les retiró tal condición a dos externos, atendiendo a que no mantenían un vínculo esencial con la Facultad. Por otra parte, igualmente por consenso no se estimó pertinente concederle esa condición a nuevas 3 propuestas que se hicieron, teniendo presente que tampoco mantenían un vínculo esencial con la Facultad.

Los listados aprobados fueron los siguientes:

#### **Implicados Internos:**

- ✓ Dirigentes
- ✓ Profesores
- ✓ Trabajadores de apoyo a la docencia
- ✓ Estudiantes
- ✓ Núcleo del PCC
- ✓ Sección Sindical
- ✓ FEU
- ✓ UJC
- ✓ Sección de Base de la ANEC

#### **Implicados Externos:**

- ✓ MES
- ✓ Consejo Universitario y demás dispositivos organizativos de la UDG
- ✓ Comité del PCC de la UDG

- ✓ Buró Sindical de la UDG
- ✓ Comité de la UJC de la UDG
- ✓ Secretariado de la FEU de la UDG
- ✓ Estudiantes de otras Facultades de la UDG
- ✓ Profesores de otras Facultades que brindan servicio en la Facultad
- ✓ PCC de la provincia y de los municipios.
- ✓ Poder Popular de la provincia y de los municipios.
- ✓ UJC de la provincia y de los municipios.
- ✓ ANEC Provincial y Municipal.
- ✓ Dependencias del MFP, MEP, MAC, ONAT, BANDEC, BPP y MTSS en la provincia
- ✓ Dependencias del MINAGRI, MINAZ y CITMA en la provincia
- ✓ Dependencias del MINED en la provincia
- ✓ Empresa de Acumuladores
- ✓ Universidades del país
- ✓ Universidades extranjeras
- ✓ Asociación de Combatientes de la Revolución Cubana de la provincia

Entidades Laborales Bases:

- ❑ Empresa “CALISUR”
- ❑ Empresa Municipal de Pan y Dulce de Río Cauto
- ❑ CAI Azucarero “Grito de Yara”
- ❑ Empresa Pecuaria de Río Cauto
- ❑ Empresa Genética “Manuel Fajardo”
- ❑ Corporación del Mármol
- ❑ Oficina Provincial de Administración Tributaria (ONAT)
- ❑ Empresa Pecuaria “14 de junio”
- ❑ Empresa Provincial de Bebidas y Licores
- ❑ Empresa de Construcción de Obras de Ingeniería No.4
- ❑ Empresa Poligráfica de Bayamo

- ❑ Empresa Cárnica de Bayamo
- ❑ Empresa Provincial de la Industria Local Alimentaria
- ❑ Empresa Municipal de Pan y Dulce de Bayamo
- ❑ Empresa de Acopio y Beneficios del Tabaco de Bayamo
- ❑ Empresa de Construcción de Obras de Ingeniería No.18
- ❑ Empresa Avícola de Granma
- ❑ Empresa Porcina de Granma
- ❑ Empresa Pecuaria “La Bayamesa”
- ❑ Empresa Pecuaria ”Hermanos Loti”
- ❑ CAI Arrocerero “Fernando Echenique”
- ❑ Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Bayamo
- ❑ CAI Azucarero “Arquímedes Colina”
- ❑ Empresa de Productos Lácteos de Granma
- ❑ Empresa Mecánica de Bayamo (EMBA)
- ❑ Empresa Municipal de Pan y Dulce de Niquero
- ❑ CAI Azucarero “Roberto Ramírez”
- ❑ Empresa Municipal de Pan y Dulce de Pílon
- ❑ Empresa Municipal Agropecuaria de Pílon
- ❑ Empresa Municipal Agropecuaria de Bartolomé Masó
- ❑ Empresa Municipal de Pan y Dulce de Bartolomé Masó
- ❑ OEE “ACUIPASO” de Bartolomé Masó
- ❑ CAI Azucarero “Bartolomé Masó”
- ❑ Empresa Municipal Agropecuaria de Guisa
- ❑ Empresa Municipal de Pan y Dulce de Guisa

### **3.2.1.8. Visión.**

La visión de la facultad fue reorganizada por el equipo de investigación conjuntamente con asesoría de los profesores especialistas del Centro de Estudio. Una vez analizada, se observa que la redacción que se utiliza no enfatiza con claridad los

objetivos futuros que se desean alcanzar en el centro, pues la redacción no es sintética y es poco concisa. En este sentido se declara la siguiente visión:

- ✓ Constituir centro educativo, cultural y científico, con una sólida orientación política – ideológica.
- ✓ Ser protagonista del desarrollo económico y social de la provincia.
- ✓ Experimentar sostenidos avances en la preparación y superación científico técnica, metodológica y político-ideológica del claustro de profesores.
- ✓ Perfeccionar continuamente del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- ✓ Sistematizar el trabajo de asesoría metodológica y de control a las carreras en las Sedes Universitarias.
- ✓ Superar técnica y metodológica los profesores de las SUM y la Facultad.
- ✓ Lograr eficacia en la educación de postgrado y la preparación y superación de los cuadros y sus reservas potenciando el protagonismo de la Facultad en la provincia.
- ✓ Alcanzar resultados satisfactorios en el trabajo científico, con impactos al territorio, conforme a las líneas de investigación del centro de estudio y los departamentos docentes en la Facultad.
- ✓ Evidenciar resultados positivos en el trabajo de extensionismo, evidenciado en la educación cívica y económica de la comunidad.
- ✓ Alcanzar niveles superiores en la composición del claustro por categorías docentes y en la formación de doctores.
- ✓ Reconocer la contribución de la Facultad al perfeccionamiento de la gestión económico - financiera en la Universidad.
- ✓ Lograr la mejora continua en los procesos sustantivos demostrada en el nivel de satisfacción de los estudiantes y trabajadores de la Facultad.
- ✓ Alcanzar niveles superiores en la atención a las actividades de la defensa, seguridad y protección y en la preparación de los trabajadores y estudiantes para el cumplimiento de las misiones que se asignan.

### **3.2.1.9. Factores Claves.**

Se trabajaron en sesión plenaria de un Taller, con la filosofía de identificar los fenómenos, factores o eventos que pudieran manifestarse en el entorno e impactar de alguna manera, positiva o negativamente, en el quehacer de la facultad y en sus resultados en el período que abarca esta proyección, sin que la misma tenga posibilidades de incidir o influir para que los mismos se produzcan o para evitar su ocurrencia.

En su determinación se partió de la conformación de una lista de los posibles factores, apoyados en el empleo de la tormenta de ideas. Posteriormente utilizando la técnica de la reducción de listado se redujo la misma. Luego se empleó la matriz de prioridades para valorar cada uno de los factores considerando las variables probabilidad de ocurrencia y/o incidencia y posible impacto en la misión.

Por último, por consenso, fueron aprobados los 8 siguientes:

- ✓ Dificultades en el acceso a información y recursos producto al bloqueo.
- ✓ ALBA y cambios políticos en Latinoamérica.
- ✓ Vínculos con otras naciones.
- ✓ Economía mundial.
- ✓ Recuperación económica del país.
- ✓ Batalla de Ideas.
- ✓ Programa de universalización de la educación superior.
- ✓ Desarrollo de las tecnologías de la informatización y las comunicaciones.

### **3.2.1.10. Diagnóstico estratégico.**

Para su realización se tuvo en cuenta la práctica cubana, de hacerlo mediante el empleo de dinámicas grupales con el consiguiente apoyo de la Tormenta de Ideas, la Reducción de Listado, la Votación Ponderada y la Matriz de Prioridades.

Inicialmente, en la sesión plenaria de un Taller se explicó la naturaleza, características y objetivos de este diagnóstico. En ese propio marco se constituyeron 2 grupos de trabajo. A uno de ellos se le encomendó la realización del Análisis Externo y al otro se responsabilizó con el Análisis Interno. Además se les dio a conocer como referentes el diagnóstico estratégico de la Facultad correspondiente a la etapa anterior y el de la Universidad para este nuevo período.

A continuación, ambos grupos trabajaron en el cumplimiento del encargo asignado y como resultado de su labor llegaron a conformar una lista de factores o variables integrado por 7 Fortalezas, 7 Debilidades, 10 Oportunidades y 5 Amenazas.

Por último, trabajando en plenaria, cada grupo puso a la consideración y aprobación del conjunto de implicados en esta planeación los resultados de su trabajo. Finalmente, por considerarlas de alta prioridad, se aprobaron por consenso las 5 Fortalezas, 5 Debilidades, 8 Oportunidades y 3 Amenazas que se exponen seguidamente.

### **Análisis Interno.**

#### **Fortalezas:**

F1 Alta preparación político-ideológica y compromiso con la Revolución de los profesores y demás trabajadores.

F2 Incondicionalidad de los estudiantes para dar respuesta a las misiones que se les asignan.

F3 Alto sentido de pertenencia e identidad con la Facultad de los profesores y estudiantes.

F4 Buena experiencia y nivel pedagógico del claustro.

F5 Integración de la Facultad con el entorno.

#### **Debilidades:**

D1 Déficit de profesores.

D2 Insuficiente número de doctores en el claustro.

D3 Insuficiente número de profesores con categorías docentes de Titulares y Auxiliares.

D4 Insuficiente preparación del claustro para enfrentar los retos de la nueva universidad.

D5 Lejanía espacial de la facultad con las empresas del territorio para la vinculación práctica de estudiantes y profesores.

### **Análisis Externo**

#### **Oportunidades:**

O1 Batalla de Ideas.

O2 Universalización de la educación superior.

O3 Necesidades de superación de los cuadros y profesionales de la provincia y políticas nacionales que estimulan su satisfacción.

O4 Reconocimiento social a la Facultad por parte del partido, el gobierno y otros actores decisivos del territorio.

O5 Política de priorización del desarrollo económico y social de la provincia.

O6 Tendencia a la recuperación económica del país.

O7 Política de financiamiento a través de proyectos.

#### **Amenazas:**

A1 Manifestaciones de corrupción, ilegalidades e indisciplinas sociales.

A2 Dificil acceso a recursos e información.

A3 Existencia en el territorio de sectores con más atractivos salariales y condiciones de trabajo.

Satisfecho este paso se trabajó en grupo en la determinación de la posición estratégica interna y externa de la Facultad, o sea, en la precisión del tipo de fuerza

interna y externa predominante. Tal objetivo se le encomendó inicialmente a los mismos 2 grupos que se mencionaron con anterioridad.

Para ello el que realizó el Análisis Interno se apoyó en la utilización de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y el que realizó el Análisis Externo en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), las cuales recomiendan con tales propósitos Navas y Guerras (37) y se basan en el procedimiento metodológico que exponemos a continuación.

En el caso de la MEFI:

1. Listar los diferentes factores definidos como Fortalezas y Debilidades.
2. Ponderarlos tomando en consideración el peso relativo que acorde al consenso del grupo tienen los mismos para el quehacer de la organización.
3. Clasificarlos atendiendo a la escala siguiente: 1 a las Debilidades Muy Negativas (MN) y 2 a las Negativas (N); 3 a las Fortalezas Positivas (P) y 4 a las Muy Positivas (MP).
4. Multiplicar la ponderación por la clasificación con el objetivo de determinar el resultado ponderado de cada variable.
5. Determinar el resultado total ponderado mediante la suma correspondiente.

En el caso de la MEFE:

1. Listar los diferentes factores definidos como Oportunidades y Amenazas.
2. Ponderarlos tomando en consideración el peso relativo que acorde al consenso del grupo tienen los mismos para el quehacer de la organización.
3. Clasificarlos atendiendo a la escala siguiente: 1 a las Amenazas Muy Negativas (MN) y 2 a las Negativas (N); 3 a las Oportunidades Positivas (P) y 4 a las Muy Positivas (MP).
4. Multiplicar la ponderación por la clasificación con el objetivo de determinar el resultado ponderado de cada variable.
5. Determinar el resultado total ponderado mediante la suma correspondiente.

A lo anterior debe añadirse que atendiendo a lo normado en este procedimiento tanto en la MEFI como en la MEFÉ, si el resultado ponderado total es inferior a la cifra de 2,50, se valora de negativo y se asume que hay un predominio de las Amenazas o las Debilidades, según sea el caso, y cuando la ponderación total resultante es superior a la cifra de 2,50, se valora como positiva y se asume que hay predominio de las Oportunidades o las Fortalezas, según sea el caso.

Considerando los presupuestos antes referidos los 2 grupos hicieron su trabajo y cumplieron el objetivo asignado, concretado en la elaboración de las correspondientes propuestas, las cuales fueron objeto de análisis conjunto por ambos, en cuyo contexto fundamentaron las mismas.

El resultado final de ese análisis conjunto, aprobado por consenso, es el que se expone en las Tablas No. 2 y 3.

Factores Internos	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
F1 Alta preparación político-ideológica y compromiso con la Revolución de los profesores y demás trabajadores.	0,12	4	0,48
F2 Incondicionalidad de los estudiantes para dar respuesta a las misiones que se les asignan.	0,10	4	0,40
F3 Alto sentido de pertenencia e identidad con la Facultad de los profesores y estudiantes.	0,10	4	0,40
F4 Buena experiencia y nivel pedagógico del claustro.	0,12	4	0,48
F5 Integración de la Facultad con el entorno.	0,08	3	0,24
D1 Déficit de profesores.	0,12	1	0,12
D2 Insuficiente número de doctores en el claustro.	0,10	1	0,10

D3 Insuficiente número de profesores con categorías docentes de Titulares y Auxiliares.	0,10	1	0,10
D4 Insuficiente preparación del claustro para enfrentar los retos de la nueva universidad.	0,07	2	0,14
D5 Lejanía espacial de la facultad con las empresas del territorio para la vinculación práctica de estudiantes y profesores.	0,09	1	0,09
<b>Total</b>	1,00	-	2,55

**Tabla No.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

Como puede observarse este resultado 2,55 refleja un muy discreto predominio de las Fortalezas en la Facultad al superar en solo 0,05 el límite establecido.

Factores Externos	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
O1 Batalla de Ideas.	0,12	4	0,48
O2 Universalización de la educación superior.	0,12	4	0,48
O3 Necesidades de superación de los cuadros y profesionales de la provincia y políticas nacionales que estimulan su satisfacción.	0,09	4	0,36
O4 Reconocimiento social a la Facultad por parte del partido, el gobierno y otros actores decisorios del territorio.	0,09	4	0,36
O5 Política de priorización del desarrollo económico y social de la provincia.	0,08	3	0,24

O6 Tendencia a la recuperación económica del país.	0,08	4	0,32
O7 Política de financiamiento a través de proyectos.	0,07	3	0,21
A1 Manifestaciones de corrupción, ilegalidades e indisciplinas sociales.	0,10	1	0,10
A2 Difícil acceso a recursos e información	0,10	1	0,10
A3 Existencia en el territorio de sectores con más atractivos salariales y condiciones de trabajo.	0,08	2	0,16
<b>Total</b>	1,00	-	3,02

**Tabla No.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

Como puede observarse este resultado 3,02 refleja un claro predominio de las Oportunidades en la Facultad al superar en 0,52 el límite establecido.

### **Matriz DAFO**

A partir de la realización del diagnóstico estratégico fue posible, entonces, la construcción de la Matriz DAFO y el análisis en la misma del probable impacto o no en la Misión definida, de las diferentes combinaciones de fuerzas, lo cual se fue valorando y aprobando por consenso, una a una. Primeramente la atención se concentró en las combinaciones Fortalezas-Oportunidades y, seguidamente en las Fortalezas-Amenazas y Debilidades-Oportunidades, finalizando con las Debilidades-Oportunidades. Los resultados de ese proceso son los que se muestran en la figura No.1, que puede observarse a continuación.

<b>MATRIZ DAFO</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>							<b>AMENAZAS</b>			
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	A1	A2	A3	T
<b>FORTALEZAS</b>	F1	X	X	X	X	X	X		X	X	X	9X
	F2	X			X	X	X		X	X		6X
	F3		X	X	X	X	X		X	X	X	8X
	F4	X	X	X	X	X	X	X	X			8X
	F5	X	X	X	X	X	X	X	X		X	10X
<b>DEBILIDADES</b>	D1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11X
	D2	X	X	X	X		X	X	X	X	X	9X
	D3	X	X	X	X		X	X	X	X	X	9X
	D4	X	X	X	X	X	X	X	X	X		9X
	D5	X	X	X		X	X	X				6X
	T	9X	9X	9X	9X	8X	10X	9X	10X	7X	6X	6X

**Figura No.1 Matriz DAFO de la FCEE – UDG.**

Teniendo en cuenta el criterio metodológico de que la vigencia de las diferentes fuerzas en la posterior definición del Problema Estratégico General y de la Solución

Estratégica General, depende de si logran impactar en la Misión en no menos del 50 de sus combinaciones posibles, se puede afirmar que en este caso todas cumplen ese requisito.

### **Problema Estratégico General PEG.**

La propuesta del PEG fue elaborada por los autores de este trabajo y posteriormente sometida al análisis y aprobación por consenso del colectivo de implicados en la formulación de esta planeación.

En la conformación de la misma se siguió la secuencia indicada: Amenazas-Debilidades-Fortalezas-Oportunidades y se tuvo en cuenta para el ordenamiento de las diferentes variables de cada grupo de fuerzas el número de veces que resultaron impactantes al combinarse con las otras, en una lógica de más a menos.

Respondiendo a ello se organizó de la siguiente forma según su impacto por encima de 8: **A1, A2, A3**; D1, D2, D3, D4; **F1, F3, F4, F5**; 01, 02, 03, 04, 07, 05.

En este sentido el enunciado es el siguiente:

“Si inciden en la Facultad los efectos de manifestaciones de corrupción, ilegalidades e indisciplinas sociales, teniendo en cuenta las debilidades presentes del déficit de profesores, el insuficiente número de doctores y de profesores titulares y auxiliares en el claustro, la insuficiente preparación del mismo para enfrentar los retos de la nueva universidad, aunque se apoye en las fortalezas asociadas a la alta preparación político – ideológica y compromiso con la Revolución de los profesores y demás trabajadores, al alto sentido de pertenencia e identidad con la Facultad de los profesores y estudiantes, a la buena experiencia y nivel pedagógico del claustro y a la integración con el entorno, no podrá aprovechar de forma conveniente las oportunidades que representan la Batalla de Ideas, la universalización de la educación superior, la tendencia a la recuperación económica del país, las necesidades de superación de los

cuadros y profesionales de la provincia y las políticas nacionales que estimulan su satisfacción, el reconocimiento social a la Facultad por parte del partido, el gobierno y otros actores decisorios del territorio, la política de financiamiento a través de proyectos y la política de priorización del desarrollo económico y social de la provincia .

### **Solución Estratégica General SEG.**

La determinación de la SEG siguió un curso de acción similar al explicado en el caso del PEG, aunque observando la secuencia indicada para el mismo, o sea, Fortalezas-Oportunidades-Amenazas-Debilidades.

Atendiendo a ello la SEG aprobada por consenso se ajustó al orden siguiente: 01, 02, 06, 03, 04, 07, 05; **F1, F3, F4, F5; A1, A2, A3; D1, D2, D3, D4.**

Su enunciado es el siguiente:

“Es necesario aprovechar al máximo las oportunidades de la batalla e ideas y con ello la universalización de la educación superior, las necesidades de superación de los cuadros y profesionales de la provincia y políticas nacionales que estimulen su satisfacción, el reconocimiento social a la facultad por parte del Partido, el gobierno y otros actores decisorios del territorio, la política de priorización del desarrollo económico y social de la provincia, la tendencia a la recuperación económica del país y la política de financiamiento a través de proyectos y potenciar óptimamente la alta preparación político – ideológica y compromiso con la Revolución de los profesores y demás trabajadores, el alto sentido de pertenencia e identidad con la Facultad de los profesores y estudiantes, la buena experiencia y nivel pedagógico del claustro y a la integración con el entorno; para atenuar las debilidades del déficit de profesores, el insuficiente número de doctores y de profesores titulares y auxiliares en el claustro y la insuficiente preparación del mismo para enfrentar los retos de la nueva universidad,

y minimizar el efecto de las amenazas de las manifestaciones de corrupción, ilegalidades e indisciplinas sociales”.

### **3.2.1.11. Escenarios.**

El análisis y aprobación por consenso de esta categoría del modelo, en un taller convocado con ese objetivo, estuvo precedido de un trabajo de mesa, en el que se hizo la descripción de 3 escenarios (el probable, uno positivo o favorable y uno negativo o desfavorable, ver anexos 2, 3, 4. La descripción de cada uno de ellos tomó como base a los diferentes factores clave antes determinados, utilizando como procedimiento la proyección de los comportamientos posibles de tales factores, los que de conjunto determinan los 3 contextos en los que potencialmente pudiera trabajar la facultad en el período. A falta de otro tipo de información oficial, fueron utilizados como referentes los escenarios definidos por la Universidad y el Gobierno Provincial.

### **3.2.1.12. Objetivos estratégicos.**

Las prioridades de la Educación Superior para el curso 2010 – 2011 continúan centradas en el trabajo político ideológico y la calidad de la educación, y se incorpora además, la gestión económica y financiera como apoyo a los procesos sustantivos de la universidad y a la vida del territorio, de manera que quedan definidos, los objetivos estratégicos para el periodo 2010-2013, en tres áreas de resultados claves:

Área de Resultado Clave 1: Perfeccionamiento de la labor educativa y político-ideológica.

Objetivo: Avanzar sostenidamente en la formación integral de los estudiantes mediante el perfeccionamiento de la labor educativa y político-ideológica en todos los ámbitos que implican al claustro de la Facultad y el cumplimiento de forma satisfactoria de las prioridades definidas para el presente curso.

Criterios de Medida:

a	Cada carrera de la facultad tiene elaborada la estrategia para la labor educativa, político-ideológica y humanística con un enfoque integral; materializa las acciones logrando una satisfacción del 95 por ciento de los estudiantes de cada carrera.
b	Se cumplen el 100% de las tareas de alto impacto social asignadas a la Facultad y se garantiza la participación del 100% de los estudiantes.
c	Se elabora y materializa una estrategia para la atención a la residencia estudiantil que involucra a todos los profesores de la facultad y que permite un nivel de satisfacción del 90 por ciento de los estudiantes
d	Se logra un trabajo sistemático en los colectivos de años, elaboran y cumplen el proyecto educativo, el trabajo metodológico que le corresponde y son superiores las acciones extracurriculares para contribuir a la formación integral de los estudiantes, el 95 por ciento de los estudiantes de cada carrera se sienten satisfechos
e	El trabajo metodológico se realiza de forma sistemática y se cumple al 100% en los diferentes niveles de dirección y colectivos metodológicos de la facultad brindando respuesta adecuada a las prioridades del procesos de formación de los estudiantes
f	Se elaboran y materializan las Estrategias curriculares de Computación, Idioma, Lengua materna, Historia de Cuba, Medio ambiente en las carreras de la facultad, el 90 por ciento de los estudiantes se sienten satisfechos. Los estudiantes se encuentran en los siguientes niveles de dominio de habilidades, superior 70 por ciento, medio 75 por ciento y básico el 100 por ciento
g	Se realiza en todas las carreras una auto evaluación en el curso, se elabora un plan de mejoras en correspondencia con esta autoevaluación y se precisan los plazos según

	cronograma de cada una de ellas. La carrera de Contabilidad trabaja solicita la visita de los pares externos en octubre del 2009.
--	---

Grado de consecución por año.

Curso Académico					
CM	Síntesis del CM	UM	2010-2011	2011-2012	2012-2013
a	Satisfacción de estudiantes respecto a labor educativa y político-ideológica del claustro.	%	90,0	91,0	92,0
b	1.Cumplimiento tareas alto impacto social.	%	100,0	100,0	100,0
	2.Participación de los estudiantes.	%	100,0	100,0	100,0
c	1.Satisfacción de estudiantes respecto a transformaciones en Residencia Estudiantil.	%	90,0	91,0	92,0
	2.Calificación nivel de integración de Facultad con esa área.	Bien	Bien	Bien	Bien
d	1.Evaluación del trabajo de atención individualizada a dificultades de estudiantes.	Adecuado	A	A	A
	2.Retención en CD de C y F.	%	86,5	87,5	88,5
	3.Retención en CD de Economía.	%	84,0	85,0	86,0
	4.Retención en CD de Ing. Industrial.	%	70,2	71,0	72,0
e	1.Funcionamiento estable de los Colectivos de Carreras y de Años.	%	100	100	100
	2.Satisfacción de profesores y estudiantes con actividades desarrolladas.	%	90	91	92
f	Cumplimiento de planes de trabajo metodológico de las carreras, disciplinas, asignaturas y	%	100	100	100

	departamentos de la Facultad.				
h	Satisfacción de estudiantes de Sede Central y SUM respecto a su proceso de formación.	%	90,0	91,0	92,0
i	Realización de autoevaluación de la carrera de Contabilidad y Finanzas.	Uno	1	1	1

#### Criterios de Evaluación según Grado de Consecución

MUY BIEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Si se sobrecumplen de manera destacada los CM a y h.</li> <li>○ Y se cumple lo previsto en los restantes CM.</li> </ul>
BEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Si se cumple lo previsto en los CM a y h.</li> <li>○ Y se cumple a no menos de un 90%, como promedio, lo previsto en los restantes CM.</li> </ul>
REGULAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Si se cumple a no menos de un 85% lo previsto en los CM a y h.</li> <li>○ Y se cumple a no menos de un 80%, como promedio, lo previsto en los restantes CM.</li> </ul>
MAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Si se incumplen los parámetros establecidos para el Regular.</li> </ul>

#### Grupo de implicados:

- Departamentos.
- Colectivos de carreras.
- Colectivos de disciplinas.
- Colectivos de asignaturas.
- Colectivos de años.
- Profesores.
- Estudiantes.
- SUM
- Vicedecano Docente.

Jefe del Grupo de Implicados: Vicedecano Docente

Área de Resultado Clave 2: Elevación de la calidad de la educación superior.

Objetivo: Alcanzar resultados superiores en los procesos sustantivos de la facultad, partiendo de una suficiente preparación metodológica en los departamentos, disciplinas y colectivos de años.

Criterios de Medida:

a	Se mantiene, por parte de todas las asignaturas, el registro de asistencia y evaluación, actualizado correctamente lo que permitirá llevar la trayectoria de los estudiantes al pase a finales.
b	Se desarrolla en todos los colectivos de año la estrategia de lengua materna partiendo de un diagnóstico a todos los estudiantes y se llevan a cabo actividades que den respuesta a las insuficiencias detectadas.
c	Se realiza correctamente el descuento ortográfico en todas las evaluaciones escritas.
d	Se mantiene un adecuado nivel de comunicación con los estudiantes partiendo de la información correspondiente al sistema de evaluación en la primera actividad docente del curso.
e	Cada carrera elabora la estrategia de permanencia, le da seguimiento a cada una de las acciones, realiza los diagnósticos iniciales en el primer año con el fin de identificar las necesidades educativas individuales y grupales, se diseñan los cursos introductorios y se sistematizan los resultados de estos; se concluye con una caracterización que garantice una adecuada atención individualizada a las dificultades que presentan los estudiantes. Todo lo anterior permite niveles superiores de retención en el curso diurno de la Facultad superiores a 62,5% en Contabilidad y Finanzas, a 93,0% en Economía y 88,0% en Ingeniería Industrial.
f	Se aplica el nuevo reglamento de organización docente y la instrucción vigente para los estudiantes de las filiales los cuales son discutidos en todos los niveles organizativos y de

	dirección y con el estudiantado.
g	Se consolida el trabajo científico-estudiantil en cada una de las carreras, lográndose la integración del trabajo investigativo de los estudiantes a las líneas investigativas de la facultad, el 45 por ciento de la matrícula de tercer a quinto año se encuentra trabajando en grupos científicos-estudiantiles; el 90 por ciento de los estudiantes están satisfechos con este proceso
h	Se consolida el trabajo con los alumnos ayudantes, se realiza un correcto proceso de selección y se cuenta con la documentación de estos en cada uno de los Departamentos y en el Vicedecanato docente, el 12 por ciento de la matrícula de la facultad de segundo a quinto año pertenecen a este movimiento.
i	Se logran avances en el funcionamiento de la Disciplina General Integradora en las tres carreras, lo que se evidencia en el fortalecimiento de la actividad investigativo laboral de los estudiantes, garantizando una adecuada atención a la práctica preprofesional tanto por los profesores del colectivo de año como por los organismos involucrados, garantizar igualmente la calidad y el control de los trabajos de cursos y de diplomas, esto permite que el 95 por ciento de los estudiantes se sientan satisfechos
j	El 100 % de las asignaturas están adecuadamente soportadas en la plataforma interactiva moodle y se utilizan software profesionales y educativos en la mayoría. Se orienta y controla el uso de la bibliografía básica y complementaria por parte de los profesores.

Grado de consecución por año:

Curso Académico					
CM	Síntesis del CM	UM	2010-2011	2011-2012	2012-2013
a	Satisfacción de estudiantes respecto a los procesos sustantivos de la facultad.	%	90,0	92,0	95,0

b	Satisfacción de estudiantes en la aplicación de la estrategia de lengua materna.	% %	100,0	100,0	100,0
c	1. La estrategia de permanencia alcanza niveles superiores en los años y carrera.	%	90,0	91,0	92,0
	2. El curso introductorio refleja indicadores de eficiencia para el comienzo del curso.	Bien	Bien	Bien	Bien
d	1. El nuevo reglamento aplicado refleja resultados satisfactorios.	Bien	Bien	Bien	Bien
e	1. Funcionamiento estable de los Colectivos de Carreras y de Años.	%	100	100	100
	2. Satisfacción de profesores y estudiantes con actividades desarrolladas.	%	90	91	92
f	Cumplimiento de planes de trabajo metodológico de las carreras, disciplinas, asignaturas y departamentos de la Facultad.	%	100	100	100
g	Satisfacción de los estudiantes y profesores respecto al trabajo científico estudiantil, reflejado en cantidad de estudiantes por años y carrera.	%	75	80	82
h	Satisfacción en cuanto a la calidad con los alumnos ayudantes.	%	100	100	100
i	Satisfacción de estudiantes de Sede Central y SUM respecto a su proceso de formación.	%	90,0	91,0	92,0
j	Las asignaturas se encuentran correctamente ubicadas en la plataforma Moodle.	%	100	100	100

#### Criterios de Evaluación según grado de consecución

MUY BIEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Si se sobrecumplen de manera destacada los CM a y h.</li> <li>○ Y se cumple lo previsto en los restantes CM.</li> </ul>
----------	--

BEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Si se cumple lo previsto en los CM a y h.</li> <li>○ Y se cumple a no menos de un 90%, como promedio, lo previsto en los restantes CM.</li> </ul>
REGULAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Si se cumple a no menos de un 85% lo previsto en los CM a y h.</li> <li>○ Y se cumple a no menos de un 80%, como promedio, lo previsto en los restantes CM.</li> </ul>
MAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Si se incumplen los parámetros establecidos para el Regular.</li> </ul>

Grupo de implicados:

- Departamentos.
- Colectivos de carreras.
- Colectivos de disciplinas.
- Colectivos de asignaturas.
- Colectivos de años.
- Profesores.
- Estudiantes.
- SUM
- Vicedecano Docente.

Área de Resultado Clave 3: Perfeccionamiento de la gestión económica y financiera.

Objetivo: Contribuir al perfeccionamiento de la gestión económica financiera de la UDG ejecutando las acciones que correspondan para garantizar el uso correcto de los recursos presupuestarios asignados, la aplicación de los programas para su acreditación y la integración de los planes de prevención y de control interno a los procesos sustantivos y de servicios, con resultados demostrados en las verificaciones externas que se reciban.

Criterios de Medida:

A	Se cumplen el 100% de las acciones previstas que implican a la Facultad en el programa de trabajo aprobado para la acreditación de la gestión económica financiera de la UDG.
B	Se garantiza el cuidado y preservación del 100% de los activos fijos tangibles y de los medios en uso asignados a la Facultad.
C	Se obtienen resultados satisfactorios en al menos el 98% de las verificaciones externas sobre control interno y los planes de prevención.
D	Se aplica en lo que corresponde a la Facultad el Sistema de Gestión Total Eficiente de Energía y se cumplen el 100% de las acciones previstas que implican a la misma. Se orienta a los estudiantes hacia una conducta de uso racional de los recursos.

Grado de Consecución por año

Curso Académico					
CM	Síntesis del CM	UM	2010-2011	2011-2012	2012-2013
a	Cumplimiento de acciones previstas que implican a la Facultad en el programa de trabajo aprobado para la acreditación de la gestión económica financiera de la UDG.	%	100,0	100,0	100,0
b	Cuidado y preservación de los activos fijos tangibles y de los medios en uso asignados a la Facultad.	%	100,0	100,0	100,0
c	Verificaciones externas al control interno y los planes de prevención en las que se alcanzan resultados satisfactorios.	%	98,0	98,0	98,0

d	Cumplimiento de las acciones que implican a la Facultad en la aplicación del Sistema de Gestión Total Eficiente de Energía.	%	100,0	100,0	100,0
---	---	---	-------	-------	-------

Criterios de Evaluación según Grado de consecución.

MUY BIEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Si se cumplen los CM a y b.</li> <li>○ Y se sobrecumple lo previsto en el CM c.</li> </ul>
BEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Si se cumplen a no menos de un 95 los CM a y b.</li> <li>○ Y se cumple a no menos de un 90% lo previsto en el CM c.</li> </ul>
REGULAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Si se cumplen a no menos de un 85% los CM a y b.</li> <li>○ Y se cumple a no menos de un 80% lo previsto en el CM c y d</li> </ul>
MAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Si se incumplen los parámetros establecidos para el Regular.</li> </ul>

Grupo de Implicados:

- Departamentos.
- Vicedecanos
- Secretaría Docente

### **3.2.1.13. Estrategias**

Al evaluar en sesión plenaria lo concerniente a esta categoría del modelo estratégico, el colectivo implicado en esta planeación, luego de razonar diferentes planteamientos al respecto, se manifestó de acuerdo, por consenso, en asumir con las adecuaciones necesarias las mismas estrategias planteadas por la UDG, las que fueron adoptadas por esta, también con adecuaciones, del nivel central del MES.

Prevaleció en esta decisión el reconocimiento al hecho de que los objetivos aprobados por la facultad, constituyen una derivación a su nivel de los de la UDG, los que, a su vez, son una derivación del MES.

Y siendo los objetivos la expresión del qué se quiere lograr, y las estrategias la expresión del cómo lograrlo, es decir, del curso de acción a seguir para materializarlos, pareció pertinente que, habiéndose perfilado en los niveles superiores del sistema tales cursos de acción, acá en la base se adoptasen también, aunque con las debidas adecuaciones a su contexto.

### **Estrategia de permanencia**

La clave para lograr la permanencia en las aulas universitarias está en realizar un tratamiento diferenciado de los estudiantes, en correspondencia con los conocimientos, habilidades y capacidades con que cada uno de ellos arriba a la educación superior.

En correspondencia con ello se proponen dos grupos de acciones:

- Diseño de un curso introductorio: donde se tenga en cuenta aquellas asignaturas en las que los estudiantes puedan presentar mayores dificultades para la asimilación de los nuevos contenidos a recibir en la carrera matriculada.

Acciones:

1. Se discutirá en las reuniones de carrera del mes de Mayo el contenido, objetivos, habilidades, formas de evaluación de las distintas asignaturas que conformen el curso introductorio.

Carrera de Contabilidad: Matemática y Español.

Carrera de Economía: Matemática y Español.

Carrera de Industrial: Matemática, Física y Español.

- Perfeccionamiento del Diagnóstico y selección de tutores: Se realizará un diagnóstico integral del nivel de desarrollo y potencialidades de los estudiantes donde se determine el nivel de dominio de los contenidos básicos necesarios para tener éxito en la carrera, de conjunto con los aspectos educativos, afectivos, personales y en general sociales.

Acciones:

1. Determinación de las metas a lograr en la formación y desarrollo de la personalidad de los estudiantes en correspondencia con los resultados del diagnóstico y los objetivos formativos que como aspiración social se plantea el año.
2. Diseño y fundamentación del sistema de acciones que contribuyen a la formación y desarrollo de los estudiantes.
3. A partir de las insuficiencias detectadas en el diagnóstico, precisar con claridad, en cada una de las carreras, que contenidos se hace necesario reforzar y planificar su incorporación al proceso docente, con todos o con una parte de los estudiantes, según corresponda, y desde el inicio mismo del semestre
4. Unido a este diseño de actividades curriculares de carácter presencial como parte de la planificación del semestre, elaborar un sistema de atención diferenciada para cada uno de los estudiantes, en correspondencia con las dificultades específicas detectadas en el diagnóstico. De este modo, ambas medidas en su conjunto han de constituir un traje a la medida de cada estudiante con dificultades, que precise claramente como y cuando quedan subsanadas esas insuficiencias
5. Organizar en paralelo, como parte del gráfico del proceso docente, los contenidos propios de la carrera que puedan ser trabajados simultáneamente con los identificados en el diagnóstico, asegurando

que no se presenten problemas de precedencia que dificulten adecuado dominio

6. Utilizar a los estudiantes de mejor aprovechamiento de cada grupo evidenciaron en el diagnóstico para servir de tutores de los que presentan dificultades, estableciendo una estrategia de colaboración en el grupo donde participen todos los implicados, tanto profesores como estudiantes
7. Identificar una primera etapa que abarque el primer semestre del primer año, al finalizar se hará un balance de los progresos de cada estudiante implicado en esta estrategia y se evaluarán las acciones planteadas con énfasis en las transformaciones que se alcanzan en los estudiantes, en sus contextos de actuación.

### **Estrategia para la Labor Educativa sustentada en valores:**

"Educar es formar una personalidad armónica e integralmente desarrollada, donde los valores, sobre todo los morales, cobran vital importancia".

Los valores existen en la realidad social y han de convertirse en formaciones internas del sujeto, a las que se llega por un proceso que se desarrolla en un sistema de dado; por lo tanto, la formación y apropiación de los valores es un proceso esencialmente ideológico, en indisoluble correspondencia con las exigencias del sistema social. De hecho esta tarea se convierte en piedra angular para la educación política ideológica.

Los valores constituyen una guía general de conducta, que se derivan de la experiencia y le dan un sentido a la vida, propician su calidad, de tal manera que están en relación con la realización de la persona y fomentan el bien de la comunidad y la sociedades su conjunto.

#### Valores universales:

- Honestidad: Evitar discrepancias entre el pensamiento, las palabras y las acciones, hablar lo que se piensa y hacer lo que se ha dicho.
- Humildad: Hacer el esfuerzo de escuchar y de aceptar a los demás, la humildad permite al individuo volverse confiable, flexible y adaptable.
- Respeto: Reconocer el valor y los derechos de cada persona y de la colectividad.
- Responsabilidad: Cumplir con el deber que se le asignó y permanecer fiel a su objetivo.
- Sencillez: tener llaneza en la mente y en el intelecto, es estar libres de pensamientos extenuantes y complicados.
- Tolerancia: Coexistencia pacífica, reconocer la individualidad y la diversidad, eliminar tensiones por desacuerdos e ignorancia.
- Patriotismo: manifestar lealtad a la historia, a la patria y a la Revolución demostrando disposición plena de defender sus principios para Cuba y para el mundo.
- Desarrollo del pensamiento filosófico: utilizar la filosofía como un instrumento metodológico de primer orden.

#### Valores de la profesión:

- Éticos: honestidad, imparcialidad, respeto a la profesión, dominio del lenguaje técnico, emisión de juicios válidos, trabajo en grupo, discreción, rigurosidad en la expresión, actualización de los conocimientos, formación teórica, sólida preparación científica y técnica.
- Estéticos: claridad y calidad en la expresión oral y escrita, pulcritud en los registros contables, presencia personal.

#### Premisas fundamentales para crear los valores:

- Enseñanza integradora

- Participación del sujeto
- Fomento de la conciencia crítica

Fundamentos generales de la Estrategia para cumplimentar las premisas básicas:

- Método dialéctico-materialista
- Enfoque histórico-cultural
- Enfoque holístico

Principios generales de la Estrategia:

- Filosófico: objetividad.
- Sociológico: Enfoque comunicativo, integración.
- Psicológico: Relación de lo afectivo-cognitivo, comunicación, carácter desarrollador.
- Pedagógico: vinculación estudio-trabajo, organización y dirección del proceso educativo, unidad de lo educativo e instructivo.

Acciones generales diseñadas en la Estrategia:

En la integración vertical (Disciplina)

- Determinar las potencialidades para lograr la comunicación y el trabajo en grupo, a partir de los objetivos, habilidad y sistema de conocimientos de las asignaturas.
- Planificar tareas problematizadoras que provoquen en los estudiantes necesidades de consulta, debate e intercambio.
- Seleccionar métodos y medios de enseñanza que garanticen la implicación consciente de los estudiantes.
- Determinar la contribución a la formación en los estudiantes de una adecuada concepción del mundo.

- Discutir con los estudiantes acerca del papel y el lugar de la ciencia a partir de un enfoque histórico conceptual de la misma.
- Transmitir dentro del contenido que lo requiera el impacto de los adelantos de la ciencia y la técnica relacionado con la rama del saber de que se trate.
- Caracterizar las principales personalidades científicas de cada ciencia.
- Discutir sobre la historia de la profesión.
- Definir y orientar el vínculo de los contenidos con los principales documentos programáticos del país.
- Significar el papel y el lugar que desempeña la disciplina, la asignatura y la profesión ante los desafíos de la economía en la actualidad, en condiciones de globalización y neoliberalismo.
- Significar su contribución al proceso de perfeccionamiento empresarial que tiene lugar actualmente en el país.
- Sustentar desde un enfoque sistémico la integración de los contenidos intra e interdisciplinarios.
- Se explican las categorías de la Economía empleando el basamento de las ideas de Marx, Engels y Fidel.
- Se instruye sobre las formas de incrementar la eficiencia, eficacia y productividad como forma de defender la patria.
- Se identifican las formas de propiedad existentes en Cuba según la Constitución de la República y el Código Civil.
- Se explican las transformaciones del Sistema Financiero Cubano, caracterizando los elementos que lo componen y la estructura organizativa de la actividad económico-financiera del Sistema Nacional Cubano.

#### En la Integración Horizontal (Años)

- Se imparte una asignatura electiva sobre Cultura Universitaria (primeros años)
- Se imparte una asignatura optativa Ética Empresarial (segundos años)
- Se imparte una asignatura optativa Administración basada en valores (años terminales)

- Se organizan reflexiones sobre Responsabilidad, Éxito personal y Educación formal
- Se organiza el Evento Científico sobre el pensamiento económico del Che.
- Se realizan análisis individuales y colectivos sobre asistencia, resultados docentes, dedicación al estudio y participación en actividades socio-políticas y de extensión universitaria.
- Se realizan exámenes integradores en los años terminales de las carreras.
- Se vinculan los estudiantes a problemas del territorio.

#### **3.2.1.14. Plan de acción.**

Queda pendiente la confección del mismo apoyado en un enfoque sistémico, como parte de la propia implementación de la planeación, incluyendo en el todos los elementos revelados al respecto en el capítulo No.1, de manera de lograr concretar en acciones y tareas específicas aquellas de carácter general que sugieren las distintas estrategias antes referidas, a sabiendas de que el mismo representa un instrumento necesario que viabiliza y orienta la gestión de dirección, a la vez que sirve de referente para el ejercicio del imprescindible control.

## **Conclusiones:**

Una vez llevado a cabo el análisis de los elementos de la dirección estratégica conforme a los indicadores definidos por el Ministerio de Educación superior, se llegan a las siguientes conclusiones:

- 1.El proceso de dirección estratégica en los institutos de educación superior requiere de una sólida consecución en los valores identificados, en función del perfeccionamiento del trabajo formativo y logro de las exigencias de la nueva universidad.
- 2.El análisis del proceso estratégico en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Granma, permitió identificar los posibles escenarios de actuación, áreas de resultados claves, objetivos y acciones, en función de la misión identificada y una propuesta para tres años de trabajo.
- 3.Se diseñó y se implementa la estrategia para la labor educativa y la estrategia de permanencia, que tributa al fortalecimiento de los valores en los estudiantes.
- 4.Quedó pendiente de determinar la cultura organizacional, la identidad organizacional y el plan de acción.

## **Recomendaciones**

1. Dar a conocer a los profesores y estudiantes el rediseño estratégico por objetivos basado en valores de la facultad para el periodo 2010-2013, para fomentar no solo su conocimiento, sino también el compromiso y la motivación de sus ejecutores.
2. Realizar los planes de acción correspondientes a cada ARC y que los mismos se complementen en los planes de resultado de los profesores de la facultad.
3. Realizar los estudios pertinentes que permita determinar las categorías cultura organizacional y la identidad organizacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Vecino, A. F. (1996). Intervención en el XVIII seminario de perfeccionamiento para dirigentes nacionales de la educación superior. ENPES-MES. La Habana. - - p. 4-5
2. Gandarilla, B. A. (1996). Proyección Estratégica del ISCAB hasta el año 2000. Tesis de Maestría en Dirección. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. - - 95 p.
3. Castro, C, P. (2001). Proyección estratégica de la Universidad de Granma 2001-2003. Tesis de Maestría en Dirección. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. - - 90 p.
4. Vecino, A. F. (1996). Intervención en el XVIII seminario de perfeccionamiento para dirigentes nacionales de la educación superior. ENPES-MES. La Habana. - - p. 4-5
5. Martin, E. S. (2002). Informe. La Educación Superior en Cuba. Proyecto IESALC/UNESCO. L a Habana.- -p.66.
6. Martin, E. S. (2002). En: Ob. Ci.- -p.67.
7. Martin, E. S. (2002). En: Ob. Ci.- -p.45.
8. Ansoff, H. I. (2004). Citado por Ronda P. A. G. y J. A. Marcané (2004). En Ob. Cit. - - p. 18
9. Hoffer, Ch. y V. Schendel. (2004). Citado por Ronda P. A. G. y J. A. Marcané (2004). En Ob. Cit. - - p. 18
10. Koontz, H. (2004). Citado por Ronda P. A. G. y J. A. Marcané (2004). En Ob. Cit. - - p. 19
11. Mintzberg, H. (2004). Citado por Ronda P. A. G. y J. A. Marcané. En Ob. Cit. - - p. 19
12. Menguzzatto, B. M y J. J. Renau (1995). La Dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. Ediciones Ariel. Madrid. - - p.73
13. Menguzzatto, B. M. (2004). Citado por Ronda P. A. G. y J. A. Marcané. En Ob. Cit. - - p. 31

14. Cuervo, G. A. (1995). La dirección estratégica de la empresa. En dirección de empresas de los noventas. Editorial Civitas. Madrid. - - p. 51-52
15. Ronda, P. G. y J. Marcané (2004). Modelo de integración estratégica: ¿cómo alcanzar la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo?En[http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/modi\\_ntegraestra.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/modi_ntegraestra.htm). - - p. 7-20
16. Colectivo de autores. (2005). Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores. Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior. La Habana. - - p. 11
17. González, P. M et al. (2009). La aplicación de la dirección estratégica en la Facultad de Medicina Veterinaria de la Universidad de Granma para el período 2007-2010. Tesis en opción al título académico de Master en Dirección. Universidad de Granma. Bayamo. - - 83 p.
18. Milton Rokeach, citado por Salvador García y Shimon Dollan, La Dirección por Valores.[1998], SPI.
19. Kujiro nonaka, citado por Salvador García y Shimon Dollan, La Dirección por Valores.[1998], SPI.
20. Robbins, S. P. (1998). Comportamiento organizacional. - - 7. ed. - - Prentice Hall Hispanoamericana S. A. México D. F. - - p. 620-621.
21. Díaz, P. V. [et al.] (1998). La dirección estratégica, un enfoque para su aplicación. En dirección por objetivos y dirección estratégica. La Experiencia Cubana. CCED-MES. La Habana. - - p. 74
22. Carballal del R. E. (2005). Citada por Colectivo de Autores. En Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores. Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior. La Habana. - - p. 75-76
23. Kujiro, N. (2006). Citado por A. L. Ortiz. En Alta gerencia educativa. ¿Cómo dirigir y administrar con eficiencia? En

<http://www.monografias.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/enfoestra.htm>. - -  
p. 7

24. Kujiro, N. (2006). En Ob. Cit. - - p. 9
25. García, S. y S. Dolan. (1998). Dirección por Valores. CCED-MES. La Habana. - -  
p. 71
26. Yañez, G. E. (1992). Dirección estratégica, decisiones estratégicas. Editado por el  
SIME. La Habana. - - p. 94
27. Yañez, G. E. (1992). En Ob. Cit. - - p. 98
28. Carballal del R. E. (2005). Citada por Colectivo de Autores. En Bases  
metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y  
control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en  
valores. Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del  
Ministerio de Educación Superior. La Habana. - - p. 75-76
29. Codina, J. A. (1998). Curso-taller de dirección estratégica. Universidad de La  
Habana. La Habana.
30. Yañez, G. E. (1992). En Ob. Cit. - - p.124
31. Portuondo, V. A. L. (1998). ¿Elaboración de estrategias o determinación de  
objetivos? ¿Dirigir por objetivos o estratégicamente? En dirección por objetivos y  
dirección estratégica. La experiencia cubana. CCED-MES. La Habana. - - p. 45
32. Gandarilla, B. A. (2009). Proyección estratégica empresarial. Monografía.  
Universidad de Granma. Bayamo. - - p. 27 (Soporte magnético)
33. Portuondo, V. A. L. (1998). En: Ob. Cit. - - p. 48
34. Portuondo, V. A. L. (1998). ¿Elaboración de estrategias o determinación de  
objetivos? ¿Dirigir por objetivos o estratégicamente? En dirección por objetivos y  
dirección estratégica. La experiencia cubana. CCED-MES. La Habana. - - p. 48
35. Gandarilla, B. A. (2009). La dirección por objetivos. Su aplicación práctica.  
Universidad de Granma. Bayamo. - - p.12 (Soporte magnético)
36. Colectivo de autores. (2005). Bases metodológicas y conceptuales para el proceso  
de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección

por objetivos basada en valores. Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior. La Habana. - - p. 20

Navas, J. E. y L. Guerras (1997). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones. Editorial Civitas. Madrid. - - p. 162.

## BIBLIOGRAFIA.

1. Acle, T. A. (1993). Planeación Estratégica y Control Total de Calidad. Editorial Grijalbo S. A. México D. F. - - p. 44-84.
2. Aguirre, M. A. Plan de marketing estratégico. (2005). En <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/planmktrat.htm>. - - P.3
3. Anónimo. (2005) Los pilares que sostienen la dirección estratégica. En <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/17/pilaresdirest.htm>. - - P. 4-5
4. Ansoff, H. I. (2004). Citado por Ronda P. A. G. y J. A. Marcané (2004). En Modelo de integración estratégica: ¿cómo alcanzar la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo? En <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/modi ntegraestra.htm>. - - p. 18
5. Arencibia, G. M. (2000). Proyección estratégica de la Empresa de Bebidas y Refrescos de Granma 2000-2003. Tesis presentada en opción al título académico de Master en Dirección. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. - - 93 p.
6. Barthelmess, V. C. (2004) La planeación estratégica en las organizaciones. En <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/planestorg.htm>. - - P 2-3
7. Blanco, H. (1998a). Antes, durante y después de la estrategia. En dirección por objetivos y dirección estratégica. Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES. La Habana. - - p. 92-94
8. Blanco, H. (1998b). Diseño estratégico y cambio organizacional en el sector competitivo: El sector de tienda de recaudación de divisas. En dirección por objetivos y dirección estratégica. Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES. La Habana. - - p. 107-108
9. Bueno, C. E. (1995). Dirección estratégica de la empresa. Metodologías, técnicas y casos. - - 5. ed. - - Ediciones Pirámides S. A. Madrid. - - p. 77-89

10. Bueno, F. N. (2004). Proyección estratégica de la Facultad de Medicina Veterinaria de la Universidad de Granma para el período 2004-2007. Tesis en opción al título académico de Master en Dirección. Universidad de Granma. Bayamo. - - 89 p.
11. Carballal, E. (2001) ¿Qué es importante?: Establecimiento de las áreas de resultados clave. En Temáticas Gerenciales Cubanas 2001. - - t. 1. - - ENPES-MES. La Habana. - - p. 34-35
12. Carballal, E. (2005). Citada por Colectivo de Autores. En Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores. Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior. La Habana. - - p. 75-76
13. Castro, C. P. (2001). Proyección estratégica de la Universidad de Granma, hasta el año 2004. Tesis en opción al título académico de Master en Dirección. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. - - 90 p.
14. Cedeño, P. R. (2000). Proyección estratégica de la Empresa Cárnica de Granma 2001-2003. Tesis en opción al título académico de Master en Dirección. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. - - 92 p.
15. Codina, J. A. (1998). Curso-taller de dirección estratégica. Universidad de La Habana. La Habana.
16. Colectivo de autores. (2005). Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores. Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior. La Habana. - - p. 11
17. Cortina, V. M. de J. (1999). Modelo para la estructura y estrategia de dirección en la Universidad de Oriente. Tesis en Opción al Grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. - - p.1
18. Cuervo, G. A. (1995). La dirección estratégica de la empresa. En dirección de empresas de los noventas. Editorial Civitas. Madrid. - - p. 51-52

19. Chandler, A. D. (1962). Strategy and Structure. The MIT Press. Cambridge, Mass.  
- - p. 15-19
20. Chanlat, J. F. (1995). Curso de estrategia de empresas y alianzas estratégicas. En Programa de Desarrollo Gerencial-III del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). La Habana.
21. David, H. (1994). Citado por Ronda, P. G. y J. Marcané (2002). En La efectividad de la implantación de la dirección estratégica. Folletos Gerenciales. (VI): (7). 5-11. Julio, 2002.
22. Díaz, LL. C. [et al.]. (1998). Su Misión: ¿Como diseñarla? En dirección por objetivos y dirección estratégica. La experiencia cubana. CCED- MES. La Habana. - - p. 41-47
23. Díaz, LL. C. (2002). Dirección por valores: algunas reflexiones para la acción. En los valores en la dirección. CCED-MES. La Habana. - - p. 79
24. Díaz, P. V. [et al.] (1998). La dirección estratégica, un enfoque para su aplicación. En dirección por objetivos y dirección estratégica. La Experiencia Cubana. CCED-MES. La Habana. - - p. 74
25. Drucker, P. (1996). Administración y futuro. Editorial Sudamericana. Buenos Aires. - - p. 57-72
26. Gandarilla, B. A. (1996). Proyección Estratégica del ISCAB hasta el año 2000. Tesis de Maestría en Dirección. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. - - 95 p.
27. Gandarilla, B. A. (2009). La dirección por objetivos. Su aplicación práctica. Universidad de Granma. Bayamo. - - p.12 (Soporte magnético)
28. Gandarilla, B. A. (2009). Proyección estratégica empresarial. Monografía. Universidad de Granma. Bayamo. - - p. 27 (Soporte magnético)
29. Gandarilla, B. A. et al. (2008). La aplicación de la dirección estratégica en el órgano de gobierno provincial de Granma: Una experiencia viable. (Aceptado para publicar en Folletos Gerenciales). - - 20 p.
30. Gandarilla, B. A. y F. Ferriol (2002). La planificación estratégica y la dirección por objetivos en los organismos de la administración central del estado:

- principales deficiencias e insuficiencias que persisten. Folletos Gerenciales. (VI) (8): 4-9. Agosto.
31. Gandarilla, B. A. y F. Ferriol (2003). Principales deficiencias e insuficiencias que persisten en la planificación estratégica y la dirección por objetivos en los territorios. Folletos Gerenciales. (VII) (1): 6-14. Enero.
32. García, S. y S. Dolan. (1998). Dirección por Valores. CCED-MES. La Habana. - - p. 71
33. Gárciga, M. R. J. (2001). Formulación estratégica: Un enfoque para directivos. Editorial Félix Varela. La Habana. - - p. 98-125
34. Gates, B. (1997). Camino al futuro. Editorial Mc Graw Hill. México D. F. - - p. 73-87
35. Gimbert , X. (1999). Cómo elaborar un plan estratégico en la empresa. Cuadernos cinco días. Barcelona. - - p. 42-62
36. Guerras, L. A. y E. López (2007). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. - - 4. ed. - - Tompson Civitas. Madrid. - - p. 33-57
37. Hernández, C. S. (2000). Dirección estratégica de las universidades en los albores del siglo XXI. En conferencia impartida en el Diplomado de Gestión Universitaria en el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Facultad de Ingeniería Industrial del Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echevarría”. La Habana.
38. Kaplan, R. S. y D. Norton (2001). Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia. Gestión 2000. com. España. - - `p. 32-55
39. Kujiro, N. (2006). Citado por A. L. Ortiz. En Alta gerencia educativa. ¿Cómo dirigir y administrar con eficiencia? En <http://www.monografias.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/enfoestra.htm>. - - p. 7-9
40. Loredo, V. y A. Palacios. (2003). Implementación de las Estrategias. Folletos Gerenciales. (VII): (12) 25. Diciembre.
41. Menguzzatto, B. M. (2004). Citado por Ronda P. A. G. y J. A. Marcané. En Modelo de integración estratégica: ¿cómo alcanzar la integración del nivel

estratégico con el táctico y el operativo? En <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/modi ntegraestra.htm>. - - p. 31

42. Menguzzatto, B. M y J. J. Renaut (1995). La Dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. Ediciones Ariel. Madrid. - - p.73
43. Menguzzato, B. M. y J. J. Renaut (2006). Citado por S. González et al. En los sistemas de control de gestión estratégica para las organizaciones. <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/enfoestra.htm>. - - p.12
44. Milanés, V. I. (2005). Proyección estratégica de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Granma para el período 2004-2007. Tesis en opción al título académico de Master en Dirección. Universidad de Granma. Bayamo. - - 103 p.
45. Mintzberg, H. (1987). The Five Ps for Strategy. Harvard Business Review. 3er Trimestre. - - p. 66-77
46. Mintzberg, H. (2004). Citado por Ronda P. A. G. y J. A. Marcané. En Ob. Cit. - - p. 19
47. Mintzberg, H. y J. B. Quinn. (1995). El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. Prentice Hall Hispanoamericana S. A. México D. F. - - p. 46-67
48. Navarrete, C: R. C. (2006) Planeación estratégica en los negocios. En <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/plesne.htm>. - - p.6-7
49. Navas, J. E. y L. Guerras (1997). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones. Editorial Civitas. Madrid. - - p. 162
50. Palacio, A. (1998). Posibilidad y necesidad de aplicar la prospectiva estratégica a la planificación empresarial en Cuba. En dirección por objetivos y dirección estratégica. CCED-MES. La Habana. - - p. 68-74
51. Porter, M. (1995). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. - - t. I. - - ENPES-MES. La Habana. - - p. 13.
52. Porter, M. y V. Millar. (1995). Cambiando la naturaleza de la competencia (resumen de Cepal Clades). Harvard Business Review. 149-160. Junio.

53. Portuondo, V. A. L. (1998). ¿Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? ¿Dirigir por objetivos o estratégicamente? En dirección por objetivos y dirección estratégica. La experiencia cubana. CCED-MES. La Habana. - - p. 45-51
54. Portuondo, V. A. L. et al (2008). Análisis del trabajo del ministerio de educación superior en la aplicación y generalización en el país de la dirección estratégica basada en valores 1986-2008. Ministerio de Educación Superior. La Habana. - - p.3-8
55. Quinn, J. B. (1991). The Strategic Process. Concepts. Context. Cases. Editorial Irwin. New York. - - p. 56-67.
56. Robbins, S. P. (1998). Comportamiento organizacional. - - 7. ed. - - Prentice Hall Hispanoamericana S. A. México D. F. - - p. 620-621.
57. Rodríguez, F. O. y S. Alemany. (1998). Programa de perfeccionamiento de la dirección e implantación de la dirección por objetivos en el MES. - - En dirección por objetivos y dirección estratégica: La experiencia cubana. CCED-MES. La Habana. - - p. 252
58. Ronda, P. G. (2008). Estado del arte de la investigación en dirección estratégica: Un estudio empírico. Folletos Gerenciales. (XII): (11). 5-19. Noviembre
59. Ronda, P. G. y J. Marcané (2002) Las leyes que rigen la efectividad de la ejecución de la de Dirección Estratégica. Folletos Gerenciales. (6): (7). 1-2. Julio.
60. Ronda, P. G. y J. Marcané (2004). Modelo de integración estratégica: ¿cómo alcanzar la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo? En[http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/modi\\_negraestra.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/modi_negraestra.htm). - - p. 7-34
61. Siliceo, A. [et al] (2000). Liderazgo, valores y cultura organizacional: Hacia una organización competitiva. - - 11. ed. - - McGraw Hill. México D. F. - - p. 74-79
62. Simpson, Ch. F. (2006). Dirección estratégica de la empresa, una idea general. En<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/30/direstui.htm>. - - p.2-6

63. Strategor. (1995). Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa. Masson S. A. Barcelona. - - p. 49-78
64. Uría, M. P. (2003). Proyección estratégica de la Dirección Provincial del Banco de Crédito y Comercio de Granma para el periodo 2004-2006. Tesis en opción al título académico de Master en Dirección. Universidad de Granma. Bayamo. - - 90 p.
65. Vecino, A. F. (1996). Intervención en el XVIII seminario de perfeccionamiento para dirigentes nacionales de la educación superior. ENPES-MES. La Habana. - - p. 4-5
- Yañez, G. E. (1992). Dirección estratégica, decisiones estratégicas. Editado por el SIME. La Habana. - - p. 94-124

ANEXO No. 1

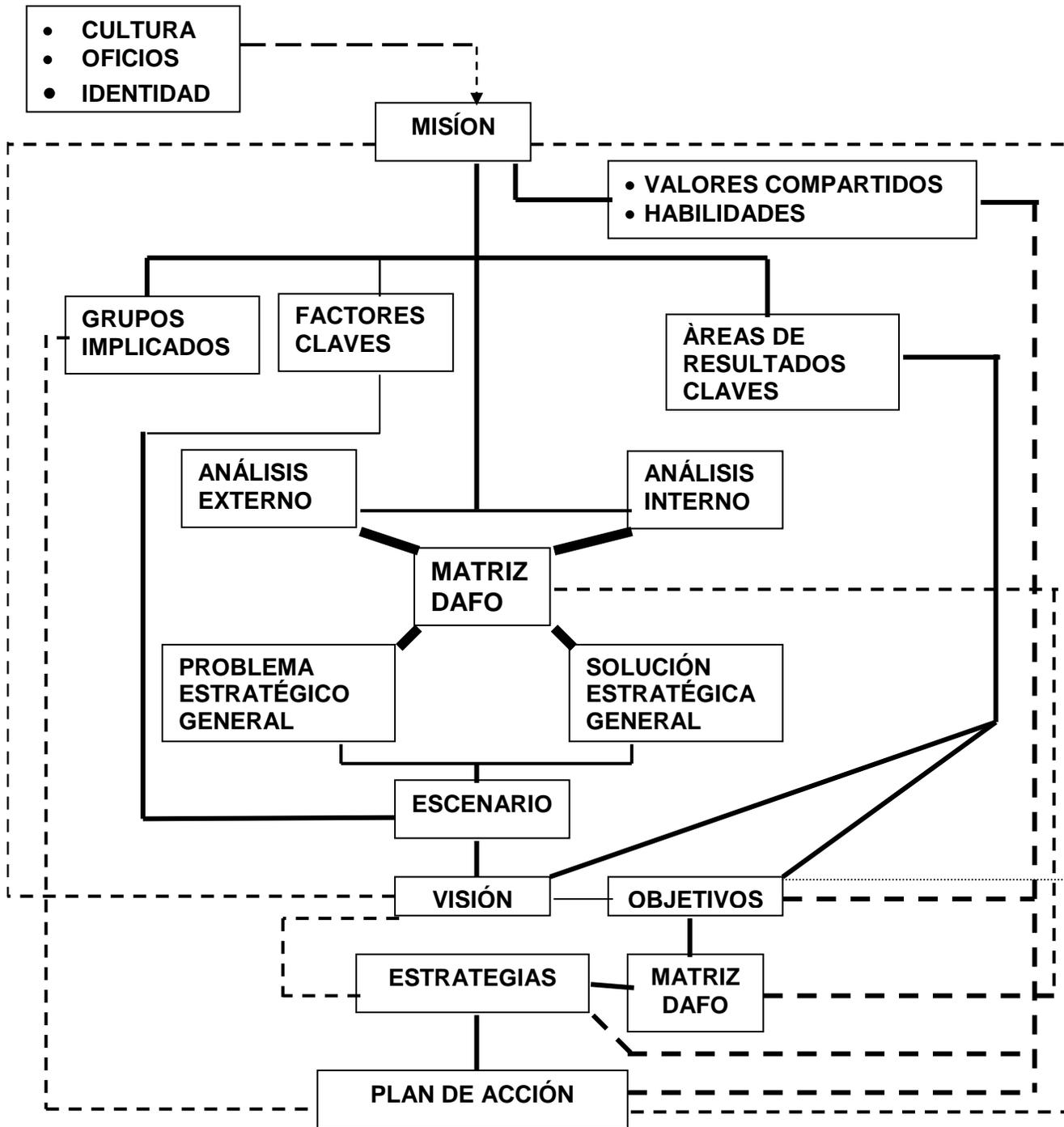


Figura No.1: Modelo Estratégico

## ANEXO No. 2

### ESCENARIO PROBABLE

El bloqueo norteamericano hacia Cuba, y sus efectos, se mantienen en los niveles de la etapa anterior, como resultado de lo cual se hace imposible todo tipo de relación más allá de las posibilidades existentes de importación de alimentos de ese país. El interés manifiesto de una parte importante del Congreso y de grandes compañías y hombres de negocio de esa nación por establecer relaciones con el nuestro en diversas esferas, incluida la energética, se ve maniatado y no puede concretarse en acciones de mutuo interés. Continúan las restricciones para los viajes a Cuba de ciudadanos norteamericanos y cubano-americanos, incluidos los de sectores científicos y académicos, lo que no posibilita el intercambio de experiencias ni la colaboración en estos campos.

El ALBA se consolida con su composición actual. Tiene lugar la incorporación al mismo de algunas naciones anglófonas y de Sudamérica. Crece la colaboración y el intercambio en diversas esferas asociadas al desarrollo económico y social de los países miembros, lo que repercute positivamente en estos. El protagonismo de Cuba, apoyada en su capital humano, es evidente, lo que realza su prestigio internacional, especialmente en la región. Al influjo de estos vínculos una cifra apreciable de cuadros y, sobre todo, de personal técnico, incluido profesores universitarios de nuestro país y de la universidad prestan sus servicios en esos países.

No obstante, el escenario internacional que rodea la economía cubana continúa mostrándose adverso en varios importantes aspectos. La guerra económica que de manera ingloriosa y genocida vienen haciendo contra nuestro pueblo los sucesivos gobiernos de Estados Unidos alcanza aún una intensidad mayor en la persecución de las operaciones económicas cubanas, de las remesas y de las visitas a nuestro país.

**Estas circunstancias contribuyen a elevar el precio de los alimentos, en tanto la producción de biocombustibles no alcanza la cuantía suficiente para reducir el precio del combustible, en una combinación que mantiene elevados los precios de ambos tipos de productos, los cuales son, a su vez, las dos principales fuentes de gastos del balance de pagos de nuestro país.**

**Así, en un escenario de altos precios actuales y previsibles de los alimentos importados, la agricultura en el país muestra un desempeño satisfactorio en cuanto a los niveles de producción que alcanza. Asimismo están presentes en este sector deficiencias en el orden subjetivo de la gestión, así como un insuficiente comportamiento en la productividad del trabajo y en las horas promedio que se trabajan, lo que determina que los precios de los productos agrícolas en el mercado nacional se mantengan altos, lo cual no favorece la opinión del pueblo ni el balance de pagos del país.**

Además, se manifiestan todavía deficiencias en el uso y control del combustible y en la planificación, preparación y ejecución de algunas inversiones en diferentes organismos y entidades. Los niveles de eficiencia que alcanza el sector empresarial, si bien crecen en la etapa en vinculo con avances que tienen lugar en el proceso de perfeccionamiento, no satisface aún lo que se necesita en este sentido, como vía de generación de riquezas que permita respaldar, al nivel que le corresponde, la actividad presupuestada.

El país garantiza el mantenimiento de la condición de pleno empleo, a través de la creación de nuevas fuentes de trabajo. Los gastos asociados a los sectores de educación, salud, cultura, deporte, seguridad y asistencia social representan cerca del **70%** del total de los gastos corrientes de la actividad presupuestada, dentro de los cuales se incluyen los destinados a respaldar el proceso inversionista vinculado a los programas estratégicos de los dos primeros.

En ese contexto, además, la educación superior amplifica su significativo papel en el desempeño económico del país, como motor impulsor en los territorios y en alianza con los sectores y esferas de mayor prioridad, aporta los recursos profesionales que requieren, contribuyendo a reafirmar la concepción del estudio como fuente de empleo. Asimismo, garantiza la formación y capacitación de directivos, fortaleciendo los aspectos vinculados a la cultura organizacional, en particular lo asociado a la ética.

- El desarrollo como fuerza productiva de las tecnologías de la información y las comunicaciones, la informatización de la sociedad, y el incremento de las posibilidades de acceso a Internet, repercuten positivamente en el desarrollo de la formación de los profesionales, propiciando **transformaciones en la enseñanza de pregrado y postgrado, la eficiencia en la ciencia, así como en la capacitación de directivos, a la vez que se requerirá elevar las medidas para neutralizar las influencias ideológicas y de otro tipo ajenas a los valores que desarrolla la Revolución.**

La actividad de ciencia e innovación tecnológica continúa su avance y se enfoca prioritariamente a la producción de alimentos, desarrollo energético sostenible, medio ambiente y desarrollo local.

Prevalece en el país, en el territorio y en la UDG un estado político moral positivo en medio de un ambiente de tranquilidad, de trabajo creador y de identificación y compromiso consciente con la Revolución de los cuadros, y de la mayoría de los trabajadores, estudiantes y de la población.

- El partido juega su papel rector en la sociedad y goza de un prestigio cada vez mayor en la población en general, que reconoce su liderazgo, lo que permite asegurar la continuidad de la Revolución y la defensa de la misma ante cualquier posible agresión imperialista”.

## ANEXO No. 3

### ESCENARIO FAVORABLE O POSITIVO

Existe una creciente integración y consolidación del ALBA, con la incorporación de varias naciones anglófonas y de Sudamérica al mismo, y tiene lugar un incremento notable de la colaboración y el intercambio en muy diversas esferas asociadas al desarrollo económico y social de los países miembros, lo que repercute muy positivamente en estos. El protagonismo de Cuba, apoyada en su capital humano, es evidente, lo que realza su prestigio internacional, especialmente en la región. Al influjo de estos vínculos crece notablemente la cifra de cuadros y, sobre todo, de personal técnico de nuestro país y de la provincia que prestan sus servicios en esas naciones, incluyendo a los profesores universitarios.

No obstante, el escenario internacional que rodea la economía cubana muestra matices no favorables en varios importantes aspectos. La guerra económica que de manera ingloriosa y genocida han venido haciendo contra nuestro pueblo los sucesivos gobiernos de Estados Unidos todavía se sigue manifestando, aunque con una intensidad menor especialmente en la persecución de las operaciones económicas cubanas y en el envío de remesas.

El petróleo, colocado ante la realidad de su agotamiento previsible y del consumo despilfarrador de Estados Unidos y otros países desarrollados, mantiene precios muy elevados, generalmente por encima de **80** dólares el barril, y las previsiones siguen indicando que los altos precios se mantendrán hacia el futuro.

El alto precio del combustible contribuye así a elevar el precio de los alimentos, en tanto que la producción de biocombustibles no alcanza la cuantía suficiente como para reducir el precio del combustible, en una combinación que mantiene elevados los

precios de ambos tipos de productos, los cuales son, a su vez, las dos principales fuentes de gastos del balance de pagos de nuestro país.

**La economía cubana consolida sus niveles de crecimiento de su PIB por encima del 10%, sobre la base del incremento de la producción de bienes y servicios, lo que se traduce en una mayor mejoría ascendente del nivel de vida de la población. La balanza comercial todavía es desfavorable pero el déficit comercial continúa disminuyendo de manera significativa, como resultado de un mayor incremento de las exportaciones de productos cubanos al mercado internacional.**

**Así, en un escenario de altos precios actuales y previsibles de los alimentos importados, la agricultura en el país, si bien evidencia avances, presenta un desempeño no satisfactorio en cuanto a los niveles de producción que alcanza. A su vez, aunque disminuidas, continúa mostrando deficiencias de orden subjetivo en la gestión, y un nivel aún insuficiente de la productividad del trabajo y de las horas promedio que se trabajan, lo que propicia que los precios de los productos agrícolas en el mercado nacional no disminuyan lo que realmente debieran, lo cual no favorece, al nivel deseado y necesario, la opinión del pueblo ni el balance de pagos del país.**

Aunque se logran avances importantes, se manifiestan todavía, en mucha menor medida, deficiencias en el uso y control del combustible y en la planificación, preparación y ejecución de algunas inversiones en diferentes organismos y entidades. Se incrementa apreciablemente el nivel de eficiencia del sector empresarial, en vínculo con avances importantes en el proceso de perfeccionamiento, pero todavía no alcanza el potencial que se necesita en este sentido, como vía de generación de riquezas que permita respaldar, al nivel que le corresponde, la actividad presupuestada.

**El país consolida la garantía del mantenimiento del pleno empleo, mediante la creación de nuevas fuentes de trabajo, complementado con el estudio como trabajo. Los gastos asociados a los sectores de educación, salud, cultura, deporte, seguridad y asistencia social continúan representando alrededor del 70% del total de los gastos corrientes de la actividad presupuestada, dentro de los cuales se incluyen los destinados a respaldar el proceso inversionista vinculado a los programas estratégicos de los dos primeros.**

En ese contexto, además, la educación superior amplifica y potencia en niveles importantes su significativo papel en el desempeño económico del país, como motor impulsor en los territorios y en alianza con los sectores y esferas de mayor prioridad, aporta los recursos profesionales que requieren, contribuyendo a reafirmar la concepción del estudio como fuente de empleo. Asimismo, garantiza la formación y capacitación de directivos, fortaleciendo los aspectos vinculados a la cultura organizacional, en particular lo asociado a la ética.

La actividad de ciencia e innovación tecnológica continúa mostrando avances relevantes y ratifica su enfoque prioritario hacia la producción de alimentos, desarrollo energético sostenible, medio ambiente y desarrollo local. A su vez, logra avances notables en la generalización de los resultados.

Prevalece en el país, el territorio y la UDG un estado político moral muy positivo en medio de un ambiente de tranquilidad, de trabajo creador y de identificación y compromiso consciente con la Revolución de los cuadros, y de la mayoría de los trabajadores y de la población.

El partido juega su papel rector en la sociedad y goza de un prestigio consolidado en la población en general, que reconoce su liderazgo, lo que permite asegurar la continuidad de la Revolución y la defensa de la misma ante cualquier posible agresión imperialista.

## **ANEXO No. 4**

### **ESCENARIO DESFAVORABLE O NEGATIVO**

Con el ascenso al poder en los Estados Unidos de un gobierno más agresivo que el de George W. Bush, el bloqueo norteamericano hacia Cuba se agudiza. La hostilidad es creciente y suben de tono las amenazas de agresión militar. Se eliminan las posibilidades, hasta ahora existentes, de importación de alimentos de esa nación, y se reprimen las intenciones de grandes compañías y hombres de negocio de ese país de establecer con Cuba el establecimiento de relaciones de intercambio en diversas esferas de interés común. En consecuencia se incrementa su efecto negativo en la actividad económica y comercial del país. Los viajes de ciudadanos norteamericanos y de cubano-americanos se reducen excepcionalmente a motivos humanitarios, lo que no posibilita ningún intercambio científico ni académico.

**El ALBA experimenta un cierto debilitamiento como consecuencia de la influencia negativa, basada en presiones y una política hostil, del gobierno de Estados Unidos sobre países de la región integrantes del mismo, y del ascenso al poder de gobiernos de derecha en algunas naciones del área, alineados al de aquel país. Se producen algunas bajas y los acuerdos establecidos en su marco apenas se cumplen y tiene lugar un descenso notable de la colaboración y el intercambio previsto, lo que tiene una influencia negativa en el desarrollo económico y social de los países miembros incluido el nuestro.**

La economía y el desarrollo social y científico-técnico de Cuba continúan favoreciéndose con la adquisición de equipos, insumos y bienes en estos países con lo que se garantiza en niveles no satisfactorios las actividades fundamentales de diversas entidades económicas y del campo científico y académico, así como el mantenimiento del nivel que se había alcanzado en la calidad de vida de la población.

El petróleo, colocado ante la realidad de su agotamiento previsible y del consumo despilfarrador de Estados Unidos y otros países desarrollados, incrementa aún más sus ya elevados precios a niveles superiores a los **85 dólares** y las previsiones indican que los mismos mantendrán esa tendencia hacia el futuro.

La economía cubana disminuye el ritmo de crecimiento de su PIB, al verse afectada la producción de bienes y servicios, lo que no posibilita incrementar la mejoría prevista en el nivel de vida de la población. La balanza comercial es más desfavorable y el déficit comercial se incrementa apreciablemente como resultado de la disminución de las exportaciones de productos cubanos al mercado internacional.

**Así, en un escenario de muy elevados precios actuales y previsibles de los alimentos importados, la agricultura en el país muestra un desempeño más insatisfactorio en cuanto a los niveles de producción que alcanza. Asimismo toman mayor intensidad en este sector deficiencias en el orden subjetivo de la gestión; la productividad del trabajo se hace más insuficiente, al igual que las horas promedio que se trabajan, lo que determina que los precios de los productos agrícolas en el mercado nacional se incrementen aún más, lo cual no favorece la opinión del pueblo ni el balance de pagos del país.**

Además, se incrementan las deficiencias en el uso y control del combustible y en la planificación, preparación y ejecución de algunas inversiones en diferentes organismos y entidades. Los niveles de eficiencia del sector empresarial disminuyen en vínculo con un cierto estancamiento del proceso de perfeccionamiento que tiene lugar, lo que afecta el cumplimiento de su rol en la generación de riquezas que permita respaldar, al nivel que le corresponde, la actividad presupuestada.

**El país mantiene la condición de pleno empleo, en tanto se ve imposibilitado de crear nuevas fuentes de trabajo en el sector productivo o de los servicios. Los gastos asociados a los sectores de educación, salud, cultura, deporte, seguridad y**

**asistencia social bajan de los cerca del 70% del total de los gastos corrientes de la actividad presupuestada que alcanzaron en la etapa anterior, incluyendo los destinados a inversiones vinculadas a los programas estratégicos de los dos primeros. Se disminuyen al mínimo las inversiones en los programas estratégicos de ahorro energético, de construcción de viviendas y de infraestructura hidráulica, todo lo que, en su conjunto, afecta el propósito de lograr mejorías crecientes en la calidad de vida de la población.**

Tales afectaciones no solo impactan negativamente a la universalización. También impactan a toda la educación superior en su conjunto, la que siente los embates de este escenario y experimenta un aplazamiento de la renovación y recuperación de los laboratorios docentes, del mobiliario escolar y de otros rubros que componen la principal base técnico-material de la misma. Asimismo, ve limitados los gastos sociales a estudiantes, profesores y trabajadores.

No obstante este escenario, el estado político moral en el país, la provincia y la UDG sigue siendo favorable a la Revolución, aún en medio de un ambiente signado por las limitaciones materiales asociadas a las dificultades económicas presentes.

El partido juega su papel rector en la sociedad y sigue gozando de prestigio en la población, la que mayoritariamente reconoce su liderazgo, lo que permite asegurar, también en estas circunstancias, la continuidad de la Revolución y la defensa de la misma ante cualquier posible agresión imperialista.