



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

TEMA:

**“PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA POR OBJETIVOS
BASADA EN VALORES PARA EL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
EMPRESARIALES DE LA UNIVERSIDAD DE GRANMA”.**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniería Comercial

Autora:

Cajas Días Maribel Esther

Ortega Ajila Cristina Maricela

Directores:

Lic. Michel Tamayo Saborit.

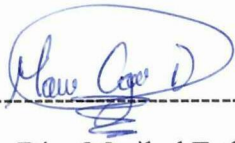
Lic. Pedro Vázquez Betancourt.

La Maná - Ecuador

Mayo del 2011

AUTORÍA

En calidad de autoras del presente trabajo de investigación, “Propuesta de Planeación Estratégica por Objetivos basada en Valores para El Departamento De Ciencias Empresariales de la Universidad De Granma” certificamos que el contenido del mismo, a excepción de las citas de autores y de otras fuentes de información, es producto de nuestra autoría y, por lo tanto somos las únicas responsables de las ideas expuestas.



Cajas Díaz Maribel Esther
C.I: 120501371-5



Ortega Ajila Cristina Maricela
C.I: 092359722-3



MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD DE GRANMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
BAYAMO -GRANMA

Bayamo, 14 de enero del 2011

CERTIFICACIÓN DE TUTORÍA

Los tutores de esta investigación: Lic. Pedro Vázquez Betancourt y Lic. Michel Tamayo Saborit certifican que el Trabajo de Diploma titulado: "Propuesta de planeación estratégica por objetivos basada en valores en el departamento de Ciencias Empresariales de la Universidad de Granma" de la autora Maribel Esther Cajas Díaz, ha sido debidamente revisado y corregidas las recomendaciones emitidas en la tutoría, por lo que autorizamos su presentación en acto de defensa.

Lic. Pedro Vázquez Betancourt.

Profesor Asistente

TUTOR



Lic. Michel Tamayo Saborit.

Profesor Asistente

TUTOR



MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD DE GRANMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
BAYAMO -GRANMA

Bayamo, 14 de enero del 2011

CERTIFICACIÓN DE TUTORÍA

Los tutores de esta investigación: Lic. Pedro Vázquez Betancourt y Lic. Michel Tamayo Saborit certifican que el Trabajo de Diploma titulado: "Propuesta de planeación estratégica por objetivos basada en valores en el departamento de Ciencias Empresariales de la Universidad de Granma" de la autora Cristina Maricela Ortega Ajila, ha sido debidamente revisado y corregidas las recomendaciones emitidas en la tutoría, por lo que autorizamos su presentación en acto de defensa.

Lic. Pedro Vázquez Betancourt.

Profesor Asistente

TUTOR



Lic. Michel Tamayo Saborit.

Profesor Asistente

TUTOR

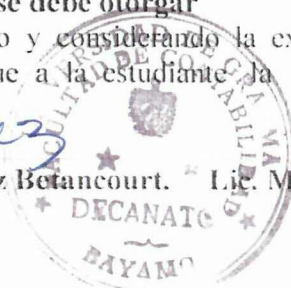
UNIVERSIDAD DE GRANMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

OPINIÓN CRÍTICA DE LOS TUTORES

Lic. Pedro Vázquez Betancourt y Lic. Michel Tamayo Saborit sobre el trabajo de Diploma de la estudiante Maribel Esther Cajas Díaz de la especialidad de Ingeniería Comercial a discutir en la Universidad de Granma el día 14 de enero del 2011.

- a) **Correspondencia del contenido del trabajo o proyecto con la tarea indicada**
Existe plena correspondencia entre el contenido del trabajo y las tareas planteadas.
- b) **Argumentación de las soluciones planteadas**
Las soluciones planteadas dan respuesta al objetivo; utilizándose métodos científicos que imprimen profundidad.
- c) **Grado de independencia del estudiante, iniciativa y habilidad mostrada durante el desarrollo del trabajo.**
La estudiante mostró independencia, iniciativa y habilidades durante el desarrollo del trabajo, aplicando conocimientos básicos adquiridos en su paso por la universidad, permitiendo la terminación y presentación del trabajo de forma adecuada y con meritorio reconocimiento.
- d) **Capacidad y poder analítico mostrada en la preparación y realización de las experiencias en caso de que las hubiera.**
Se mostró poder analítico y preparación durante el desarrollo del trabajo.
- e) **La aplicación de todos los conocimientos adquiridos durante el periodo de estudio en el desarrollo de trabajo.**
La estudiante aplicó los conocimientos adquiridos durante la carrera haciendo énfasis en el análisis estratégico y herramientas de gestión en el campo de las Ciencias de la Administración.
- f) **Enumeración crítica de los errores e insuficiencias del trabajo.**
Se pudo hacer referencia a otros autores en relación a la metodología empleada, preferentemente autores de referencia internacional. Sin embargo no se muestran errores que pudieran empañar la calidad del mismo.
- g) **Cumplimiento del trabajo en tiempo y forma**
El trabajo final fue entregado en el tiempo establecido, y se cumplió con las etapas establecidas en el plan de trabajo para la culminación de la investigación.
- h) **Aplicabilidad y actualidad del tema de investigación**
Por su importancia puede aplicarse en cualquier entidad que siga una filosofía de la dirección estratégica basada en valores siendo de gran utilidad en la formulación de objetivos.
- i) **Criterio acerca de la calificación que se debe otorgar**
Teniendo en cuenta lo antes planteado y considerando la exposición y defensa del trabajo, solicito al tribunal se le otorgue a la estudiante la máxima calificación de 5 puntos.

Firma de los tutores: Lic. Pedro Vázquez Betancourt. * Lic. Michel Tamayo Saborit.



UNIVERSIDAD DE GRANMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

OPINIÓN CRÍTICA DE LOS TUTORES

Lic. Pedro Vázquez Betancourt y Lic. Michel Tamayo Saborit sobre el trabajo de Diploma de la estudiante Cristina Maricela Ortega Ajila de la especialidad de Ingeniería Comercial a discutir en la Universidad de Granma el día 14 de enero del 2011.

- a) **Correspondencia del contenido del trabajo o proyecto con la tarea indicada**
Existe plena correspondencia entre el contenido del trabajo y las tareas planteadas.
- b) **Argumentación de las soluciones planteadas**
Las soluciones planteadas dan respuesta al objetivo; utilizándose métodos científicos que imprimen profundidad.
- c) **Grado de independencia del estudiante, iniciativa y habilidad mostrada durante el desarrollo del trabajo.**
La estudiante mostró independencia, iniciativa y habilidades durante el desarrollo del trabajo, aplicando conocimientos básicos adquiridos en su paso por la universidad, permitiendo la terminación y presentación del trabajo de forma adecuada y con meritorio reconocimiento.
- d) **Capacidad y poder analítico mostrada en la preparación y realización de las experiencias en caso de que las hubiera.**
Se mostró poder analítico y preparación durante el desarrollo del trabajo.
- e) **La aplicación de todos los conocimientos adquiridos durante el periodo de estudio en el desarrollo de trabajo.**
La estudiante aplicó los conocimientos adquiridos durante la carrera haciendo énfasis en el análisis estratégico y herramientas de gestión en el campo de las Ciencias de la Administración.
- f) **Enumeración crítica de los errores e insuficiencias del trabajo.**
Se pudo hacer referencia a otros autores en relación a la metodología empleada, preferentemente autores de referencia internacional. Sin embargo no se muestran errores que pudieran empañar la calidad del mismo.
- g) **Cumplimiento del trabajo en tiempo y forma**
El trabajo final fue entregado en el tiempo establecido, y se cumplió con las etapas establecidas en el plan de trabajo para la culminación de la investigación.
- h) **Aplicabilidad y actualidad del tema de investigación**
Por su importancia puede aplicarse en cualquier entidad que siga una filosofía de la dirección estratégica basada en valores siendo de gran utilidad en la formulación de objetivos.
- i) **Criterio acerca de la calificación que se debe otorgar**
Teniendo en cuenta lo antes planteado y considerando la exposición y defensa del trabajo, solicito al tribunal se le otorgue a la estudiante la máxima calificación de 5 puntos.

Firma de los tutores: Lic. Pedro Vázquez Betancourt. Lic. Michel Tamayo Saborit.

UNIVERSIDAD DE GRANMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

OPINIÓN CRÍTICA DEL Oponente

MSc. Maidolis González Pérez sobre el trabajo de Diploma de la estudiante Maribel Esther Cajas Díaz de la especialidad de Ingeniería Comercial a discutir en Bayamo el día 14 de enero del 2011.

a) Correspondencia del contenido del trabajo o proyecto con la tarea indicada.

Existe total correspondencia entre el contenido del trabajo y las tareas planteadas.

b) Actualidad del trabajo realizado

El trabajo trata un tema de gran actualidad e importancia para el desarrollo estratégico organizacional y su aplicación en el sector académico en Cuba conforme a las tendencias de las teorías modernas de la dirección empresarial.

c) Criterio acerca de la forma de exposición de los diferentes aspectos, estilos de las notas y ortografía, redacción y calidad de los dibujos.

Los aspectos tratados se presentaron de forma coherente, lógica y con una presencia a resaltar. El estilo de redacción utilizado fue correcto y acorde con el nivel científico de esta investigación. Se utilizaron gráficos, tablas, esquemas, matrices y análisis en función de la toma de decisiones y el control estratégico.

d) Enumeración crítica de los errores e insuficiencias del trabajo.

Se pudo hacer referencia a otros autores en relación a la metodología empleada, preferentemente autores de referencia internacional.

e) Criterio sobre la calidad técnica, valor crítico, originalidad del trabajo proyecto.

El trabajo presenta una alta calidad técnica, valor científico y originalidad, tanto en la presentación, revisión bibliográfica, utilización de técnicas y métodos de investigación y presentación de los resultados.

f) Criterio sobre de las soluciones planteadas y posible aplicación práctica

Las soluciones planteadas tienen perfecta aplicación en cualquier organización de cualquier sector que trabaje con una filosofía de la dirección por objetivos basada en valores. Este trabajo constituye una referencia de aplicabilidad para otras organizaciones en el campo de la empresa.

g) Criterio acerca de la calificación que se debe otorgar

Teniendo en cuenta lo antes planteado, la calidad de la exposición y la defensa del trabajo solicito al tribunal se le otorgue la máxima calificación de 5 puntos.



Firma del Oponente

UNIVERSIDAD DE GRANMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

OPINIÓN CRÍTICA DEL Oponente

MSc. Maidolis González Pérez sobre el trabajo de Diploma de la estudiante Cristina Maricela Ortega Ajila de la especialidad de Ingeniería Comercial a discutir en Bayamo el día 14 de enero del 2011.

a) Correspondencia del contenido del trabajo o proyecto con la tarea indicada.

Existe total correspondencia entre el contenido del trabajo y las tareas planteadas.

b) Actualidad del trabajo realizado

El trabajo trata un tema de gran actualidad e importancia para el desarrollo estratégico organizacional y su aplicación en el sector académico en Cuba conforme a las tendencias de las teorías modernas de la dirección empresarial.

c) Criterio acerca de la forma de exposición de los diferentes aspectos, estilos de las notas y ortografía, redacción y calidad de los dibujos.

Los aspectos tratados se presentaron de forma coherente, lógica y con una presencia a resaltar. El estilo de redacción utilizado fue correcto y acorde con el nivel científico de esta investigación. Se utilizaron gráficos, tablas, esquemas, matrices y análisis en función de la toma de decisiones y el control estratégico.

d) Enumeración crítica de los errores e insuficiencias del trabajo.

Se pudo hacer referencia a otros autores en relación a la metodología empleada, preferentemente autores de referencia internacional.

e) Criterio sobre la calidad técnica, valor crítico, originalidad del trabajo proyecto.

El trabajo presenta una alta calidad técnica, valor científico y originalidad, tanto en la presentación, revisión bibliográfica, utilización de técnicas y métodos de investigación y presentación de los resultados.

f) Criterio sobre de las soluciones planteadas y posible aplicación práctica

Las soluciones planteadas tienen perfecta aplicación en cualquier organización de cualquier sector que trabaje con una filosofía de la dirección por objetivos basada en valores. Este trabajo constituye una referencia de aplicabilidad para otras organizaciones en el campo de la empresa.

g) Criterio acerca de la calificación que se debe otorgar

Teniendo en cuenta lo antes planteado, la calidad de la exposición y la defensa del trabajo solicito al tribunal se le otorgue **la máxima calificación de 5 puntos.**



Firma del Oponente

UNIVERSIDAD DE GRANMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ACTA DE DEFENSA DEL TRABAJO DE DIPLOMA

Reunido el Tribunal compuesto por los profesores:

Presidente: MSc. Rosa María Cedeño Pérez.

Secretario: MSc. Mayelennis Fuoman Escalona.

Vocal: MSc. Susana Cabrera Rodríguez.

Compareció la estudiante Maribel Esther Cajas Díaz para realizar la defensa del trabajo titulado "Propuesta de planeación estratégica por objetivos basada en valores en el departamento de Ciencias Empresariales de la Universidad de Granma."

Actúa como

Oponente: MSc. Maidolis González Pérez.

Como tutores: Lic. Pedro Vázquez Betancourt.

Lic. Michel Tamayo Saborit.

Del análisis realizado el tribunal emite las siguientes conclusiones:

ASPECTOS A EVALUAR	EVALUACIÓN
1. Calidad del Trabajo	5
2. Capacidad creadora, originalidad e independencia en el desarrollo del trabajo.	5
3. Calidad de la exposición durante la defensa, respuesta a las preguntas y dominio del tema.	5

Opinión del profesor designado para la orientación científica del estudiante:

La estudiante demostró capacidad, independencia y poder de análisis en la realización de la investigación. Demostró iniciativa y aplicó las habilidades adquiridas durante sus años de estudio en la educación superior. Existe plena correspondencia entre el contenido del trabajo y las tareas que inicialmente fueron planteadas. Se mostraron soluciones debidamente argumentadas. El trabajo no presenta insuficiencias que empañen su calidad además de ser entregado en el tiempo fijado. La investigación presenta alta calidad técnica, valor científico práctico y originalidad. Se trata del diseño de una estrategia para la dirección por objetivos basada en valores para el departamento de Ciencias Empresariales de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Granma. Trabajo de investigación donde se aplican herramientas metodológicas de soporte en el área de la gestión estratégica de las organizaciones.

Opinión del Oponente:

Existe plena correspondencia entre el objetivo del trabajo y las tareas planteadas. La investigación trata de un tema de gran actualidad en la gestión empresarial conforme a las tendencias de las teorías modernas de la dirección empresarial permitiendo un estudio de las variables organizacionales en correlación a los objetivos del sector académico en Cuba.

Los aspectos tratados se presentan de forma coherente y lógica y con una presencia a resaltar. El estilo de redacción es correcto y acorde con el nivel científico y práctico de esta investigación. El trabajo presenta alta calidad técnica, valor científico y originalidad. Las soluciones planteadas tienen perfecta aplicación en cualquier organización empresarial.

Opinión de la entidad laboral para la cual se realizó el trabajo:

El trabajo desarrollado permitió al departamento de Ciencias Empresariales de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Granma proyectar los nuevos lineamientos de trabajo y establecer un mejor proceso de control de los objetivos estratégicos trazados en función del desarrollo de la organización.

Después de tomar en consideración la calidad del trabajo, de la exposición, la defensa, la capacidad creadora y originalidad, las opiniones del tutor y del oponente así como la respuesta a las preguntas formuladas:

Se le otorga la calificación final de 5 puntos.

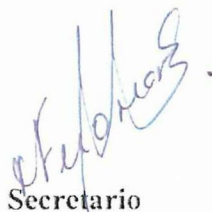
Entendemos que la estudiante tiene la capacidad para ejercer su carrera como graduado, y se recomienda: Publicar y participar en eventos científicos relacionados con esta ciencia.

Para constancia se expide la presente acta en Bayamo a los 14 días del mes de enero del 2011.



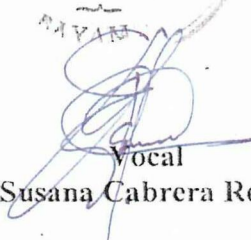
Presidente

MSc. Rosa María Cedeño Pérez.



Secretario

MSc. Mayelennis Fuoman Escalona.



Vocal

MSc. Susana Cabrera Rodríguez.

UNIVERSIDAD DE GRANMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ACTA DE DEFENSA DEL TRABAJO DE DIPLOMA

Reunido el Tribunal compuesto por los profesores:

Presidente: MSc. Rosa María Cedeño Pérez.

Secretario: MSc. Mayelennis Fuoman Escalona.

Vocal: MSc. Susana Cabrera Rodríguez.

Comparecieron las estudiantes Cristina Maricela Ortega Ajila para realizar la defensa del trabajo titulado "Propuesta de planeación estratégica por objetivos basada en valores en el departamento de Ciencias Empresariales de la Universidad de Granma."

Actúa como

Oponente: MSc. Maidolis González Pérez.

Como tutores: Lic. Pedro Vázquez Betancourt.

Lic. Michel Tamayo Saborit.

Del análisis realizado el tribunal emite las siguientes conclusiones:

ASPECTOS A EVALUAR	EVALUACIÓN
1. Calidad del Trabajo	5
2. Capacidad creadora, originalidad e independencia en el desarrollo del trabajo.	5
3. Calidad de la exposición durante la defensa, respuesta a las preguntas y dominio del tema.	5

Opinión del profesor designado para la orientación científica del estudiante:

La estudiante demostró capacidad, independencia y poder de análisis en la realización de la investigación. Demostró iniciativa y aplicó las habilidades adquiridas durante sus años de estudio en la educación superior. Existe plena correspondencia entre el contenido del trabajo y las tareas que inicialmente fueron planteadas. Se mostraron soluciones debidamente argumentadas. El trabajo no presenta insuficiencias que empañen su calidad además de ser entregado en el tiempo fijado. La investigación presenta alta calidad técnica, valor científico práctico y originalidad. Se trata del diseño de una estrategia para la dirección por objetivos basada en valores para el departamento de Ciencias Empresariales de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Granma. Trabajo de investigación donde se aplican herramientas metodológicas de soporte en el área de la gestión estratégica de las organizaciones.

Opinión del Oponente:

Existe plena correspondencia entre el objetivo del trabajo y las tareas planteadas. La investigación trata de un tema de gran actualidad en la gestión empresarial conforme a las tendencias teorías modernas de la dirección empresarial permitiendo un estudio de las variables organizacionales en correlación a los objetivos del sector académico en Cuba. Los

aspectos tratados se presentan de forma coherente y lógica y con una presencia a resaltar. El estilo de redacción es correcto y acorde con el nivel científico y práctico de esta investigación. El trabajo presenta alta calidad técnica, valor científico y originalidad. Las soluciones planteadas tienen perfecta aplicación en cualquier organización empresarial.

Opinión de la entidad laboral para la cual se realizó el trabajo:

El trabajo desarrollado permitió al departamento de Ciencias Empresariales de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Granma proyectar los nuevos lineamientos de trabajo y establecer un mejor proceso de control de los objetivos estratégicos trazados en función del desarrollo de la organización.

Después de tomar en consideración la calidad del trabajo, de la exposición, la defensa, la capacidad creadora y originalidad, las opiniones del tutor y del oponente así como la respuesta a las preguntas formuladas:

Se le otorga la calificación final de 5 puntos.

Entendemos que la estudiante tiene la capacidad para ejercer su carrera como graduado, y se recomienda: Publicar y participar en eventos científicos relacionados con esta ciencia.

Para constancia se expide la presente acta en Bayamo a los 14 días del mes de enero del 2011.



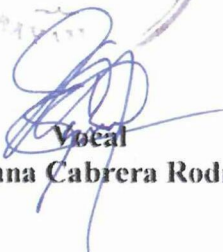
Presidente

MSc. Rosa María Cedeño Pérez.



Secretario

MSc. Mayelennis Fuoman Escalona.



Vocal

MSc. Susana Cabrera Rodríguez.

Agradecimiento...

Dios por sus múltiples bendiciones y entre ellas el poder realizarme como profesional.

Mis tutores Lic. Michel Tamayo Saborit y Lic. Pedro Vásquez Betancourt por impartir sus conocimientos con nosotras.

A quienes llegaron a metas altas me motivaron, alentaron y empujaron diciendo «Solo tú puedes dar el mejor rumbo a tu vida».

A todos ellos... gracias

Maribel Cajas Díaz.

Agradecimiento...

Agradezco en primer lugar a Dios por haberme dado la vida, la fe y la fortaleza para poder cumplir esta meta.

A mis padres por ser el pilar fundamental de mi vida.
También a mis tutores, Lic. Michel Tamayo y Lic. Pedro Vásquez quienes intervinieron con sus conocimientos para culminar este proyecto.

A la Universidad Técnica de Cotopaxi por abrir sus puertas y preparar jóvenes profesionales.

Cristina Ortega Ajila

Dedicatoria...

Dedico este trabajo de diploma a dos maravillosas mujeres que han sido un apoyo constante en el transcurso de mi carrera:

Ercelinda mi madre por ser una luz que Dios ha puesto en mi camino para alcanzar una importante meta en mi vida.

Amelia mi tía por enseñarme que el trabajo y la constancia son un pilar fundamental para alcanzar los sueños de las personas.

Maribel Cajas Díaz.

Dedicatoria...

Dedico este trabajo de diploma a mis padres quien son una bendición y ejemplo a seguir Saúl Ortega y Narcisa Ajila quienes me han brindado su confianza y han velando por mi educación.

Carolina mi hermana por ser una amiga en todo tiempo.

Samuel mi novio por estar siempre a mi lado dándome su amor y apoyo incondicional.

Cristina Ortega Ajila.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI LA MANÁ

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

TEMA: “PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA POR OBJETIVOS BASADA EN VALORES PARA EL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS EMPRESARIALES DE LA UNIVERSIDAD DE GRANMA”.

Autoras:

Cajas Díaz Maribel Esther

Ortega Ajila Cristina Maricela

RESUMEN

La presente investigación, referente a la formulación estratégica del departamento de Ciencias Empresariales de la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales en la Universidad de Granma, parte de la concepción teórica e importancia que tiene la dirección estratégica en los centros de educación superior y su consecución para el logro de los objetivos estratégicos en una institución de este tipo. La concepción del trabajo con los valores éticos que se deben formar constituye el punto de partida en el análisis.

La metodología utilizada en el Ministerio de Educación en Cuba es la base metodológica para la formulación del plan estratégico en la Universidad de Granma. Se partió de la concepción Dialéctico – Materialista de Marx para el análisis de todos los aspectos que la componen, se utilizaron herramientas como la entrevista, el cuestionario y la observación directa para la obtención de información, que luego, mediante la utilización de las técnicas de trabajo en grupo, fueron analizados los

resultados y las nuevas estrategias y acciones a adoptar. Se empleó la Matriz DAFO, la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) en el diagnóstico estratégico, la técnica de escenarios, la tormenta de ideas y el muestreo aleatorio simple en la selección de los observados. Todo ello en aras de presentar una propuesta de planeación estratégica para el departamento carrera de Economía.

El trabajo se estructuró en tres capítulos como sigue:

Capítulo 1. La dirección estratégica en las instituciones de educación superior.

Capítulo 2. Caracterización del departamento de Ciencias Empresariales de la Universidad de Granma.

Capítulo 3. Propuesta de planeación estratégica por objetivos basada en valores en el departamento de Ciencias Empresariales.

Las conclusiones y recomendaciones constituyen el fundamento del cumplimiento del objetivo planteado.



TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI THE MANNA

ACADEMIC UNIT OF ADMINISTRATIVE AND HUMANISTIC SCIENCES

SUBJECT: “PROPOSE OF STRATEGIC PLANNING BY OBJECTIVES BASED ON VALUES FOR THE DEPARTMENT OF ENTERPRISE SCIENCES OF THE GRANMA UNIVERSITY”.

Authors:

Cajas Díaz Maribel Esther

Ortega Ajila Cristina Maricela

ABSTRACT

The present investigation, referring to the strategic formulation of the department of Enterprise Sciences of the faculty of Economic and Enterprise Sciences in the University of Granma, leaves from the theoretical conception and importance that the strategic axis in the education centers has superior and its attainment for the profit of the strategic targets in an institution of this type. The conception of the work with the ethical values that are due to form constitutes the departure point in the analysis.

The methodology used in the Ministry of Education in Cuba is the methodologic base for the formulation of the strategic plan in the University of Granma. It was left from the Dialectic conception - Materialistic of Marx for the analysis of all the aspects compose that it, tools like the interview were used, the questionnaire and the direct observation for the obtaining of information, that then, by means of the use of the techniques of work in group, the results and the new strategies and actions were analyzed to adopt. One was used Matrix DAFO, the Matrix of Evaluation of Factores

Externos (MEFE) and the Matrix of Evaluation of Factores Internos (MEFI) in the strategic diagnosis, the technique of scenes, the storm of ideas and the simple random sampling in the selection of the observed ones.

All this for the sake of presenting/displaying a proposal of strategic planning for the department race of Economy. The work was structured in three chapters as it follows:

Chapter 1. The strategic axis in the institutions of education superior.

Chapter 2. Characterization of the department of Enterprise Sciences of the University of Granma.

Chapter 3. Proposal of strategic planning by objectives based on values in the department of Enterprise Sciences.

The conclusions and recommendations constitute the foundation of the fulfillment of the raised objective.

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Autoría	ii
Agradecimientos	iii
Dedicatoria	v
Resumen	vii
Abstract	ix
Índice	xi
Introducción	xiv

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPITULO I	1
1. La dirección estratégica en instituciones de educación superior.	1
1.1. Consideraciones generales del proceso de dirección estratégica con énfasis en los centros de enseñanza superior.	1
1.2. La planeación estratégica como elemento fundamental proceso de dirección	4
1.2.1. Misión.	6
1.2.2. Visión.	7
1.2.3. Valores a compartir.	7
1.2.4. Diagnostico estratégico: Análisis interno y externo.	8
1.2.5. Escenarios.	10
1.2.6. Objetivos y áreas de resultados claves.	11
1.2.7. Estrategias.	12
1.2.8. Planes de acción.	13
1.2.9. Presupuesto y control.	14
1.3. La implementación de la formulación estratégica.	15
CAPITULO II	19
	xi

2. Caracterización del departamento de ciencias empresariales de la universidad de Granma.	19
2.1. Consideraciones generales y de organización.	19
2.1.1. Estructura académica, científica y pedagógica del claustro de profesores.	21
2.2. Correspondencia de la labor profesional y las categorías docentes científica y pedagógicas del claustro.	24
2.3. Caracterización de la carrera de economía.	24
2.4. Estructura de las disciplinas que componen el departamento.	28
2.5. Principales resultados del departamento.	31
2.5.1. Calidad con que se cumple las tareas asignadas.	31
2.5.2. Resultados del trabajo docente y científico metodológico.	32
2.5.3. Resultados de los programas de posgrados en los que participan o coordinan y correspondencia con el potencial.	33
CAPITULO III	34
3. Propuesta de planeación estratégica por objetivos basadas en valores en el departamento de ciencias empresariales.	34
3.1. Cultura organizacional.	34
3.2. Oficios.	37
3.3. Identidad organizacional.	37
3.4. Misión.	39
3.5. Valores a compartir.	40
3.6. Habilidades.	41
3.6.1. Habilidades específicas de la profesión (según plan de estudio D).	42
3.7. Grupos implicados.	44
3.8. Factores claves.	44
3.9. Áreas de resultados clave (ARC).	45
3.10. Diagnóstico estratégico.	45
3.10.1. Problema estratégico general (PEG).	51
3.10.2. Solución estratégica general (SEG).	52
3.11. Visión.	53

3.12. Escenarios.	54
3.13. Objetivos estratégicos.	54
3.14. Estrategias generales fundamentales a trabajar en el departamento.	64
3.14.1. Estrategia de permanencia.	64
3.14.2. Estrategia para la labor educativa sustentada en valores.	66
CONCLUSIONES	70
RECOMENDACIONES	71
BIBLIOGRAFÍA	72

ÍNDICE DE TABLAS

1. Claustro de profesores del departamento de ciencias empresariales.	21
2. Claustro de profesores del departamento de ciencias empresariales.	22
3. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).	48
4. Matriz de evaluación de factores externo (MEFE).	49
5. Criterios de medida ARC #1.	55
6. Grado de consecución por año ARC # 1.	56
7. Criterios de evaluación según grado de consecución ARC # 1.	57
8. Criterios de medida ARC # 2.	58
9. Grado de consecución por año. ARC # 2.	59
10. Criterios de evaluación según grado de consecución ARC # 2.	60
11. Criterios de medida ARC # 3.	61
12. Grado de consecución por año ARC # 3.	62
13. Grado de evaluación según grado de consecución ARC# 3.	63

ÍNDICE DE FIGURAS

1. Matriz DAFO impacto. Departamento de ciencias empresariales.	50
---	----

INTRODUCCIÓN

Las nuevas formas de gestión son consecuencias de cómo una organización, dirigida por un equipo de especialistas, obtiene éxitos conforme a las necesidades de su público objetivo, basándose en principios de la ciencia de la administración que se fundamentan en la práctica social y exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos propuestos; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización y un sistema basado en la efectividad del proceso, donde se comparte el éxito y el riesgo con un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

Las organizaciones tienen la cualidad de ser sistemas altamente complejos y aleatorios, lo que implica que la gestión adopte lineamientos específicos pertinentes conformes al proceso de dirección, a ello deviene el estudio de la dirección estratégica, considerada como una filosofía de trabajo proactiva y extrovertida, con una amplia participación y compromiso de los trabajadores, que propicia el cambio y la creatividad, a partir de conocer y aprovechar las ventajas internas y externas, permitiendo contrarrestar las desventajas que se presentan en la implementación de lo planificado.

En el caso de las instituciones de educación superior los procesos estratégicos tienden a ser complejos, debido al sistema institucional en que se trabaja, los propósitos que se persiguen y el equipo profesional que labora acorde al logro del éxito organizacional.

Las universidades son organizaciones que constituyen burocracias profesionales y operan en un entorno cada vez más dinámico. En los últimos años, estas instituciones han asumido la realización de procesos estratégicos, en forma creciente, producto de una serie de circunstancias tales como las exigencias gubernamentales para la asignación de recursos, la tendencia hacia un mayor

control por parte de la sociedad, la obligación moral de rendir cuenta de sus acciones y de los recursos empleados, y la exigencia de someterse a procesos de acreditación institucional.

Lo cierto es que, un proceso como este requiere de una solidez en el trabajo de formación y capacitación de especialistas, que parte desde la planeación, como es lógico, pero que a su vez la conduce desde el propio diseño del proceso, del proceder metodológico en departamentos, disciplinas y asignaturas hasta la impartición de la actividad. De igual modo con el proceder en las demás áreas de decisión en las que se opera.

Este enfoque se ha ido perfeccionando, constituyéndose en la actualidad como el enfoque paradigmático y más recurrente para la conducción exitosa de los sistemas organizativos.

En este sentido y tomando como objeto de trabajo la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Granma, se ha detectado por parte de la dirección, un bajo cumplimiento de los objetivos estratégicos de la facultad en el departamento de Ciencias Empresariales en correspondencia con los lineamientos estratégicos del último período. Constituyendo éste, el departamento carrera de la especialidad de Economía, con indicadores y líneas de investigación que responden al desarrollo local del territorio.

La planeación estratégica del departamento carrera de Ciencias Empresariales derivada de la proyección de la facultad y apoyada en el análisis prospectivo, se convierten en una herramienta que ayudará a formular acciones a partir de un análisis estratégico de sus variables internas y externas, propiciando la conducción del grado de consecución de los objetivos propuestos en función de evaluar los resultados al final del período.

Teniendo en cuenta ello se formula el siguiente **problema de investigación**:

Incumplimiento de los objetivos estratégicos de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Granma, en el departamento de Ciencias Empresariales.

Objetivo General

Formular la planeación estratégica por objetivos basada en valores para el período 2010 – 2012 del departamento de Ciencias Empresariales de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales en la Universidad de Granma.

Objetivos Específicos.

1. Fundamentar teóricamente el enfoque estratégico de la dirección por objetivos basada en valores en los institutos de educación superior.
2. Caracterizar el departamento de Ciencias Empresariales de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales en la Universidad de Granma.
3. Diseñar una propuesta para la planeación estratégica por objetivos basada en valores para el período 2010 – 2012 en el Departamento de Ciencias Empresariales de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales en la Universidad de Granma.

Hipótesis

La formulación de la planificación estratégica por objetivos basada en valores para el período 2010 - 2012 en el Departamento de Ciencias Empresariales, contribuirá al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales en la Universidad de Granma.

Campo de acción: Dirección estratégica.

Objeto de Investigación: Gestión organizacional.

Métodos de investigación:

Los métodos teóricos se utilizan en el desarrollo de la investigación en el análisis de los conceptos, en el empleo de técnicas de recogida de información para la formulación de los aspectos a tratar en la dirección estratégica del departamento. Como enfoque, se determinó el Dialéctico-Materialista, utilizado como método general, que se concreta en los demás métodos, para la solución de la contradicción identificada en la investigación, generando cambios de cualitativos y cuantitativos. Se utilizaron como métodos:

- Histórico – Lógico: para la comprensión del objeto y campo de la investigación en su desarrollo histórico, lo que permitirá definir períodos históricos y las regularidades del mismo.
- Análisis – Síntesis: con énfasis en el procesamiento de la información para la caracterización del objeto y campo de acción de la investigación, así como en la elaboración de las conclusiones.
- Hipotético – Deductivo: en la elaboración de la hipótesis y del modelo. Su formulación científica se explica y se conforma a partir de la concepción teórica asumida, y la confirmación alcanzada en la aplicación de un procedimiento alternativo que se sustenta en la formulación inferida.
- Ascenso de lo abstracto a lo concreto: para explicar la lógica del perfeccionamiento de la planeación estratégica, desde su concepción general hasta su aplicación en los centros de educación superior y su ejecución en los departamentos. Todo lo cual permite aislar y profundizar los elementos esenciales en el perfeccionamiento de su estructura y en la integración que como un todo se asume en el diseño presentado.

Métodos empíricos:

- Entrevista: Conversaciones efectuadas con expertos en la materia, en lo que refiere a los profesores especialistas en técnicas de dirección y proyección estratégica de la facultad.
- Cuestionario: a los profesores y colaboradores del departamento objeto de estudio.

Observación directa: en la revisión de los procesos que se desarrollan en el área de trabajo y el cumplimiento de los objetivos de la planeación estratégica de la facultad.

CAPÍTULO I

1. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

1.1 Consideraciones generales del proceso de dirección estratégica con énfasis en los centros de enseñanza superior

Una de las cuestiones más significativas del impacto de los centros de educación superior en los territorios, es que la Universidad debe dar respuesta a la sociedad en todo momento, adaptándose siempre a las nuevas demandas y desafíos que esta le plantea. Frente a estos nuevos desafíos, la dirección estratégica se revela como una herramienta útil y necesaria para facilitar el ajuste continuo de la universidad a estas nuevas situaciones. Su desarrollo a nivel institucional debe promover el conocimiento de la institución, contemplar los posibles cambios en materia educativa y facilitar su permanente adecuación organizativa.

Igualmente, la dirección estratégica permitirá clarificar a qué usuarios potenciales se dirige la universidad, las áreas que deben abarcar sus servicios y la identificación de cuál es su verdadera misión. Los objetivos institucionales, de carácter global, serán traducidos a nivel de cada centro, departamento, unidad o servicio, que diseñarán a su vez sus propios planes operativos.

La dirección estratégica se concibe como una estructura teórica para la reflexión sobre las grandes opciones de la organización, fundamentada en una nueva cultura organizacional y una nueva actitud de la administración, donde ya no se trata de campear las dificultades del entorno sino ir a su encuentro. La dirección estratégica es también un intento de mejorar la dirección y la gestión de la organización.

Muchos especialistas aceptan que es un enfoque diferente de entender y practicar la administración, que reconoce o privilegia los aspectos críticos siguientes¹:

- La importancia del entorno, con sus oportunidades y amenazas.
- La importancia de un sistema de acción centrado en los clientes, usuarios y socios de la organización.
- El compromiso con la visión prospectiva, con el largo plazo y con la sostenibilidad institucional.
- Las inversiones “inteligentes” centradas en factores de cambio y transformación.
- El compromiso con los principios de la calidad total en todos los niveles.
- La importancia de los competidores para el desempeño de la organización y las alianzas estratégicas entre ésta y los competidores.

La dirección estratégica no debe verse como un conjunto de conceptos, métodos y técnicas que pueden ser enseñadas y aprendidas a nivel de habilidad. Es más, una combinación de fundamentos filosóficos y del comportamiento, localizados a nivel de conocimientos y de las actitudes, tanto personales como profesionales y que tiene profundas y significativas implicaciones para la cultura de las organizaciones y las posturas futuras.

Lo más importante de la dirección estratégica no son sus herramientas, sino la “Intención Estratégica” (IE) de quienes la practican. Con las herramientas pero sin la

¹ Orestes, F.: “Enfoque, Dirección y Planificación Estratégicos. Conceptos y metodología”. Ministerio de Educación Superior, Cuba, 2009.

IE poco se logra, pues ella puede superar hasta la falta de algunas herramientas estratégicas.

Por lo que el proceso de dirección estratégica debe desarrollarse:

- Concientizando que la “estrategia” implica cambios.
- Construyendo una “visión” estratégica.
- Invirtiendo en “capacidad estratégica”.
- Convenciendo de la necesidad de un análisis de la situación actual que revele:
 - ✓ Los aspectos fuertes y débiles internos de la organización.
 - ✓ Las oportunidades y amenazas externas a la organización.
 - ✓ La construcción de los escenarios futuros.
 - ✓ Asumir la flexibilidad como un principio.
 - ✓ Manejar los conflictos y las resistencias por los cambios.

En los centros de enseñanza superior esta se hace más compleja debido a las propias características de la institución, la rigidez de las indicaciones de la dirección y el amplio marco de acciones por la diversidad de servicios que presta. Una de las cosas que tiene un gran peso es la cultura que se debe fomentar en el estudiantado y su reconocimiento y manifestación por el colectivo de profesores. En este sentido la dirección estratégica por objetivos basada en valores es el centro del análisis.

La Dirección por Objetivos (DPO) según Drucker es un método de planificación y control administrativo fundamentado en el principio de que, para obtener resultados, la organización necesita previamente definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar.

Es un proceso por el cual los gerentes, el superior y los empleados de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados medibles esperados (objetivos), y usan esas medidas como vías para la operación de los negocios.

Por lo que en los centros universitarios la dirección estratégica por objetivos basada en valores, en concordancia con Ronda y Marcané (2009), se convierte en un *“proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de acciones, 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”*. Pero que su acción está, precisamente, enfocada a la cultura de los individuos, los valores que estos poseen y los valores de la institución, que van a formar parte de la estrategia a seguir permitiendo convertir la metas personales en logros para la institución.

La dirección estratégica sustentada en valores, entonces, implica institucionalizar los procesos del plan estratégico en el ámbito de toda la universidad: centros, departamentos y unidades administrativas y de servicios, incentivando la participación de los diferentes colectivos internos y externos implicados, de allí de crear un ambiente proclive al pensamiento estratégico, considerando como una de las principales vías para institucionalizarla, la comunicación a todas las áreas conforme a los implicados en la estrategia, un ambiente académico – profesional, un clima de colaboración y responsabilidad y enfoque a la investigación, desarrollo e innovación.

1.2 La planeación estratégica como elemento fundamental del proceso de dirección

La planeación estratégica, según Menguzzato y Renau², se define como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico entre dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa”.

² Menguzzato, M. y J. J. Renau. La Dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. Madrid: Ariel, 1995. p. 115.

Según el criterio de Acle Tomasini³ “... es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances”.

Para Gárciga⁴ “... es un proceso continuo de reflexión y de búsqueda de opciones para el futuro, que toma muy en cuenta el entorno caracterizado por el cambio y la incertidumbre, y cómo la empresa, con sus recursos actuales y potenciales, puede insertarse de la mejor forma posible en él, en pos del consenso y la participación para dar mejor respuesta a los problemas estratégicos”.

La planificación estratégica no es un fin en sí misma, sino que es un instrumento que favorece la cohesión interna y actúa como herramienta integradora de voluntades para avanzar conjuntamente en una misma dirección. Su naturaleza es dinámica y no estática, y se manifiesta en el proceso de dirección en las aulas, en los despachos, las bibliotecas o los laboratorios, porque se estructura de acuerdo con la continua reinformación entre los diferentes participantes.

La planificación estratégica tiene, entre otras, diversas fases preliminares consistentes en obtener los necesarios apoyos y compromisos de los diferentes estamentos de la universidad para iniciar el proceso con máximas garantías de éxito. La identificación de agentes en el proceso incluye tanto a agentes externos, como internos, centrales y periféricos. Se deberá identificar o determinar: agentes impulsores, decisorios internos, líderes de opinión externos, grupos estratégicos para el desarrollo del proceso, así como sus roles y funciones. La implicación de miembros de los

³ Acle, T. A. Planeación Estratégica y Control Total de Calidad. México D. F.: Grijalbo S. A., 1993. p 51.

⁴ Gárciga, M. R. Formulación estratégica. Un enfoque para directivos. La Habana: Editorial Félix Varela, 2001. p. 14

diferentes niveles jerárquicos y funcionales hace posible una implantación menos traumática y asegura que los cambios estratégicos pueden hacerse operativos a través de grupos o equipos de trabajo.

Como paso previo a la propia configuración de cualquier plan estratégico, es responsabilidad del rector y de su entorno iniciar el proceso de planificación, implicando en la formulación e implementación de las estrategias a los demás responsables de la institución: decanos, directores de centro y departamento, jefes de servicio, entre otros.

Conducir una institución hacia la misión definida se manifiesta en la ambición de alcanzar los objetivos institucionales de manera decidida. Esto requiere de una visión que permita discernir los principales retos a los que se enfrenta la universidad y conducirla para dar respuesta a esos retos. Su éxito depende no sólo de una visión acertada de la realidad, sino también de la capacidad para implicar a todo el personal en esa misma ambición, haciendo circular la información de manera transparente. Por ello la formulación del plan estratégico deberá llevar implícito elementos tales como: la cultura organizacional, los valores a fomentar y compartir, las habilidades a desarrollar, los grupos implicados con los que trabajará y demás componentes, que actuarán en la estrategia a seguir para cumplir, en el período fijado, la misión definida por la institución.

1.2.1 Misión

Una vez analizada las características internas de la organización o del área que se trate y en función de identificar la meta a alcanzar en un período determinado, se formula la misión.

Más allá de sus cometidos tradicionales y genéricos, docencia e investigación, la misión comprende un objetivo de orden superior y finalista, que clarifica el propósito de la institución y justifica su razón de ser. La misión de una universidad

necesariamente tendrá estrecha relación con su propia historia, propósito y cultura, su ámbito de actuación, su ámbito geográfico de influencia (local, regional, nacional e internacional), el uso de tecnologías para la enseñanza y la investigación, su compromiso con la comunidad, su filosofía e identidad corporativa y sus capacidades que la diferencian de manera reconocida o explícita. Será derivada o formulada para los departamentos docentes conforme a las metas e intereses de la facultad a la que pertenece y exigirá de los participantes un compromiso al cumplimiento de objetivos claves en el entorno en que se manifiesta y las responsabilidades concernientes al mismo conforme la labor que desempeña y su meta dentro de la organización.

1.2.2 Visión

Para alcanzar la misión de la universidad, de la facultad o del departamento docente se debe tener una visión realista de futuro. Mientras la misión es la razón de la existencia, la visión indica el camino a seguir y debe satisfacer las aspiraciones de la propia institución y estar en concordancia con sus recursos presentes y futuros. Pero la visión será una guía para la acción sólo en la medida en que sea conocida, entendida y asumida por todos los actores implicados.

1.2.3 Valores a compartir

Kujiro⁵ 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 Dolan⁶, o sea, como “... aprendizajes estratégicos

⁵ Kujiro, N. 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>., 2006, p. 9.

⁶ García, S. y S. Dolan. Dirección por Valores. CCED-MES. La Habana. 1998, p. 71.

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”.

En un momento dado en una organización puede diagnosticarse que prevalecen determinados valores en la mayoría de sus miembros, los cuales se reconocen como compartidos. También puede precisarse que resultan necesarios otros que todavía no se manifiestan en la misma o que no son compartidos por la mayoría de los directivos y trabajadores, a los cuales se les denomina deseados.

El conjunto de los compartidos y los deseados conforman los Valores a Compartir, en torno a los cuales la organización debe concebir un plan de acción para fomentarlos, consolidarlos y potenciarlos, según corresponda, en interés de los resultados a alcanzar por la misma. Contribuyen de manera decisiva a ese propósito la actitud ejemplar de los directivos y la eliminación total de la dicotomía entre el discurso y los hechos.

1.2.4 Diagnóstico Estratégico: Análisis interno y externo

Este momento identifica, caracteriza y analiza las dimensiones, los aspectos y los elementos de los contextos interno y externo especialmente relevantes, por su incidencia en un sentido u otro, en el cumplimiento de la Misión, Visión y Objetivos. Lo integran el análisis externo y el interno.

En todos los modelos estudiados el diagnóstico estratégico está presente, pues resulta esencial por cuanto, mediante el análisis externo, se propicia 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, Codina⁷, comulga con los que tienen el criterio de hacerlo ajustándose a los 4 pasos siguientes: Análisis competitivo, diagnóstico del medio ambiente, pronóstico del medio ambiente y análisis interno, de los cuales los 3 primeros tienen que ver con el análisis externo. Por su parte, Ronda y Marcané⁸ abogan por ejecutarlo en 3 niveles o pasos: Diagnóstico del macroentorno, diagnóstico del microentorno y diagnóstico interno de la organización, procedimiento este que tiene bastante en común con el señalado por Codina.

Lo cierto es que uno y otro, por sus presupuestos metodológicos, tipo de información y fuentes de las mismas, en la práctica cubana actual resultan inaplicables y no pasan de ser caricaturas de lo que pretenden ser, 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.

Por tal razón obviaremos una caracterización más al detalle de los mismos, en tanto se trata, desde ese punto de vista, de algo no compatible del todo con una institución como la que nos ocupa en nuestra investigación, dadas las condiciones, lugar y tratamiento que reciben las Universidades de nuestro país, enfocados a satisfacer el pedido social de cada territorio, sin ver a las otras como sus competidoras. La lectura que corresponde, no obstante, es la necesidad de un pensamiento estratégico que se complemente con la necesaria actitud estratégica.

Esto puede entenderse en nuestro ámbito, en que como política nacional existe un estímulo a la superación y capacitación continua del profesional, así como de los cuadros y reservas, el entender estas solicitudes y desarrollar y perfeccionar los

⁷ Codina, J. A. Curso-taller de dirección estratégica. Universidad de La Habana. La Habana, 1998.

⁸ Ronda, P. G y J. Marcané. (2004). En: Ob. Cit. - - p. 32

servicios que actualmente presta la facultad de Medicina Veterinaria a la vez que se busca la inclusión de nuevos servicios que demande la sociedad. De modo que aunque no exista una rivalidad o amenaza de nuevos competidores, no se queda al margen de las necesidades sociales, sino que está en continuo mejoramiento para satisfacer las mismas.

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.

1.2.5 Escenarios

En opinión de **Yañez (36)**, 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 Clave ya definidos. Los Escenarios no son vaticinios sino 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.

1.2.6 Objetivos y áreas de resultados claves

El propio **Portuondo (38)** 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 que, en su esencia, en general coincide con los demás autores que trabajan este tema. Existe coincidencia general en que los Objetivos deben ser: Medibles, pertinentes, ambiciosos, factibles, motivadores, aceptables, flexibles, comprensibles, coordinados (en el tiempo, horizontal y verticalmente) y establecidos participativamente.

Los Objetivos por su precisión se clasifican en tres tipos: Objetivos Trayectorias, Objetivos Normativos y Objetivos Tareas. Los dos primeros son importantes para fijar políticas, como medios de orientación y para plantear estrategias globales. Son empleados en los procesos de dirección para el análisis y definición de proyecciones y estrategias a largo plazo.

Los últimos son los utilizados como guía para realizar un proceso de dirección en un marco de tiempo determinado, en razón de lo cual son los apropiados para propósitos como el que nos ocupa, en tanto precisan en detalle el resultado que se quiere alcanzar y para cuándo. Estos, cualquiera que sea el formato para su presentación, en opinión de Gandarilla⁹, 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).

⁹ Gandarilla, B. A. La dirección por objetivos. Su aplicación práctica. Universidad de Granma. Bayamo, 12p.12, 2009.

- 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
- **Áreas de Resultados Clave**

En opinión de **Carballal**¹⁰ “... 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”.

El término áreas por actividades, 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.

1.2.7 Estrategias

La determinación de objetivos y la implementación de estrategias constituyen la etapa clave de todo el proceso de planificación estratégica. Se definirán, en primera instancia, unos objetivos institucionales concretos, que en esta etapa normalmente son de carácter cualitativo, así como las líneas estratégicas generales, de acuerdo con la misión declarada.

Los objetivos específicos se derivan de los anteriores y son asignados a unidades académicas y administrativas concretas dentro de la universidad y facultad. Estos objetivos deben ser cuantificables para poder medir su grado de cumplimiento, y traducidos a acciones estratégicas que conduzcan a su consecución. Los indicadores

¹⁰ 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

por los que serán evaluados deben especificarse y darse a conocer. Como norma general, los objetivos deben ser coherentes, creíbles, alcanzables y medibles, estar acotados en el tiempo e implicar a personas concretas en relación a resultados concretos.

Las diversas unidades académicas y administrativas deben actuar coordinadamente y establecer una relación de interdependencia y colaboración más que de agregación, para lograr un ajuste mutuo que, a su vez, sea coherente con los objetivos institucionales de la universidad.

Gandarilla¹¹ 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".

1.2.8 Planes de acción

En opinión de **Portuondo (41)** "...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.

¹¹ Gandarilla, B. A. (2009). Proyección estratégica empresarial. Monografía. Universidad de Granma. Bayamo. - - p. 27 (Soporte magnético)

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.

Resulta importante destacar que aunque los planes sean elaborados correctamente, si estos no tienen un seguimiento y control, prácticamente no tendría sentido elaborarlos. Es justamente, en torno a ello, donde suelen comenzar los mayores problemas referentes a la real aplicación de la Dirección Estratégica. O sea, en lo que tiene que ver con la implementación y el control de ese proceso que comienza con la formulación de la planeación estratégica.

1.2.9 Presupuesto y control

Los objetivos específicos y las acciones estratégicas deben ser contemplados en los presupuestos correspondientes. Sin embargo, la planificación estratégica requiere un diseño de presupuestos que facilite la distinción entre los recursos destinados a las acciones estratégicas (que implican la puesta en marcha de nuevos programas o actividades) y los recursos ordinarios que aseguran el cumplimiento de las actividades cotidianas de la facultad.

La verificación de los niveles de cumplimiento o grado de avance de los objetivos y de las estrategias definidas a nivel institucional y de cada unidad organizativa, deben ser sistemáticamente comprobados, con el fin de adoptar acciones correctivas en caso de ser necesario. A este respecto, la contabilidad analítica debe ser un instrumento de

gran ayuda. La planificación estratégica vista en conjunto, proporciona a las instituciones de educación superior un mecanismo para coordinar las partes relacionadas entre sí, lo cual les permite a los directivos enfocar la atención sobre los asuntos principales, y que son relevantes para su supervivencia.

La elaboración de un programa de planeación estratégica proporciona una guía a los directivos en todos los aspectos para tomar decisiones afines con los objetivos y estrategias contempladas. La dirección, al desarrollar objetivos, estrategias y políticas generales proporciona una base para que sus colaboradores puedan tomar sus decisiones conforme a lo que desea alcanzar la organización en su conjunto.

Un sistema de planificación estratégica bien organizado, es una red de comunicación muy útil ya que es un medio que permite comunicar los objetivos, estrategias y planes operacionales detallados entre todos los niveles de la alta dirección.

Al ser elaborados los planes estratégicos por los directivos y el personal, se mejora la motivación y la moral de los colaboradores al estar creando su propio destino. Hoy en día, las personas dentro de una organización, a cualquier nivel, están interesadas en participar en el proceso de la toma de decisiones para así contribuir con sus conocimientos a la empresa y encontrar oportunidades para ser creativo (Stoner, 1998)

Los directivos de las unidades académicas deben tener presente, que no hay recetas universales que puedan servir a toda organización en todo momento sino que cada una debe desarrollar su propia manera de planear mediante un inevitable aprendizaje

1.3 La implementación de la formulación estratégica

La implementación de la planeación estratégica es una parte esencial en la generación y realización del proceso de cambio planeado que se proponen acometer las

organizaciones al decidir aplicar la dirección estratégica y proyectarse hacia un futuro mejor, cuyo primer paso o momento es precisamente la formulación de la planeación.

La implementación es justamente el proceso de llevar a la práctica diaria de la gestión de dirección los diferentes elementos que integran la planeación formulada, lo que especialmente se pone de manifiesto con las categorías: Objetivos, Estrategias y Plan de Acción, las cuales son decisivas para hacer realidad la Visión y cumplir la Misión. En vínculo con ellos corresponde atender también todo lo relacionado con la consolidación y/o mejoramiento de la Cultura e Identidad Organizacional, el fomento y/o potenciación de los Valores a compartir y de las Habilidades a formar.

Al decir de numerosos estudiosos del tema, la proyección estratégica sólo puede evaluarse como el verdadero traje a la medida de determinada organización una vez que se ejecute, instrumento o implemente de forma sistemática y de manera consecuente con lo planificado, teniendo en cuenta las necesarias modificaciones o perfeccionamientos que impongan los cambios en el entorno y/o hacia el interior de la misma.

Sin embargo, a pesar de la evidente importancia que tiene el no quedarse detenido en la fase de formulación, en un estudio realizado por Ronda y Marcané¹² a 27 procesos estratégicos realizados entre los años 1984 y 2002 en diferentes países, se puso en evidencia que la fase a la cual se le ha brindado mayor atención es a la formulación y que las relativas a la implantación y el control, aunque se mencionan como fases, presentan serias insuficiencias, siendo la implantación la de mayor afectación, lo que, por supuesto, influye en la de control y viceversa. Investigaciones más recientes realizadas por Ronda¹³ corroboran estos mismos criterios.

¹² Ronda, P. G. y J. Marcané. Las leyes que rigen la efectividad de la ejecución de la de Dirección Estratégica. Folletos Gerenciales. (6): (7). 1-2. Julio, 2002

¹³ Ronda, P. G. Estado del arte de la investigación en dirección estratégica: Un estudio empírico. Folletos Gerenciales. (XII): (11). 5-19. Noviembre, 2008.

Esta realidad parece ser la génesis de que, en los últimos años, en el ámbito internacional, la comunidad científica que investiga el campo teórico de la dirección estratégica haya manifestado un gran interés sobre la fase de implementación. Ello lo corroboran, entre otros, los trabajos en tal sentido de Beer y Eisenstat (2000), Freedman (2003), Lane (2005), Forman y Argenti (2005), Hrenbiniak y Guerras (2006) y López (2007). En Cuba, también se han publicado trabajos al respecto, entre los cuales aparecen Gandarilla y Ferriol (2002 y 2003), y Portuondo (2008). En este sentido Ronda plantea:

Entre las causas que se aducen por los investigadores y directivos para explicar las insuficiencias presentes en la implantación se revelan las siguientes:

- ▣ Predominio de la atención de los dirigentes a la gestión operativa.
- ▣ Insuficiente preparación de los dirigentes.
- ▣ Escasa participación de los dirigentes en la formulación e implantación de las estrategias.
- ▣ Falta de integración conceptual.
- ▣ Necesidad de integrar la implantación y el control desde la fase de formulación en el ciclo funcional de dirección para complementar la integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo.
- ▣ Ausencia de la identificación de las variables que influyen en la efectividad de la ejecución de la implantación.
- ▣ Escasas herramientas relacionadas con la implantación.
- ▣ No asegurarse que todos los directivos clave de la organización entiendan los beneficios.
- ▣ Asumir que son procesos que consumen mucho tiempo.

- ▣ Se fijan por la alta dirección sin dar participación a los implicados.
- ▣ No se derivan los objetivos hacia todos los miembros de la organización.
- ▣ No se controla ni evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos.
- ▣ Falta de adaptación a la cultura organizacional.

Estos factores traslucen varios elementos que afectan la efectividad de la ejecución de la implantación: el papel que el líder debe jugar en la dirección estratégica, insuficientes herramientas relacionadas con la implementación y falta de adaptación a la cultura organizacional entre los más relevantes.

El primer elemento en particular es vital a tener en cuenta en el análisis que se haga a cualquier Proyección Estratégica ya que la misma involucra a todas las funciones y personas de la organización, pero al ápice estratégico le corresponde liderar y evaluar los tres elementos esenciales de la estrategia: la formulación, la implantación y el control y lograr que el cambio estratégico, la estructura formal e informal y la cultura se alinee en función de la efectividad de la ejecución.

CAPÍTULO II

2. CARACTERIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS EMPRESARIALES DE LA UNIVERSIDAD DE GRANMA.

2.1 Consideraciones Generales y de Organización

El departamento de Ciencias Empresariales forma parte de la estructura actual de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, la cual tiene como antecedente la antigua Facultad de Contabilidad y Finanzas perteneciente entonces al Instituto Superior de Ciencias Agropecuarias de Bayamo (ISCAB) y que hoy lleva el nombre de “Universidad de Granma”, debido a la incorporación de otras áreas de la ciencia.

Actualmente el departamento agrupa las disciplinas de la especialidad de Economía: Ciencias Matemáticas, Planificación de la Economía Socialista, Dirección y Gestión Empresarial y Micro – macroeconomía, a pesar de prestar servicios en el Curso Diurno a las carreras de Ingeniería Industrial y Contabilidad y Finanzas, y en esta última, en el Curso para Trabajadores, en la impartición de las asignaturas de Administración. De igual forma se presta servicio a las carreras de las facultades de Ingeniería y Ciencias Agrícolas.

El departamento comprometido con el progreso económico de la sociedad abre su horizonte a los municipios de la Provincia de Granma donde actualmente se imparten

las carreras de Contabilidad y Finanzas e Ingeniería Industrial, lo cual ha representado una fortaleza para el desarrollo integral de la provincia.

El departamento tiene como *misión*: La formación de los estudiantes de pregrado de las carreras de Economía e Ingeniería Industrial, la superación continua de profesionales y cuadros y la actividad científica investigativa contribuyen proactiva y creativamente al desarrollo sustentable de la Provincia a través de la gestión universitaria, la competitividad y la potenciación de los valores definidos, apoyados en un clima participativo y de mutuo compromiso con la comunidad universitaria.

El departamento se destaca por un estable trabajo didáctico – metodológico, reconocido, a modo de ejemplo se pueden citar los aportes a la enseñanza de las Ciencias Matemáticas para Economistas, las Ciencias Económicas así como el desarrollo de proyectos vinculados con el perfeccionamiento y aportes al uso de las Nuevas Tecnologías de la Informática (TIC), contando en su colectivo con un fuerte grupo de informatización. El trabajo del departamento es estable y dirigido a la formación de profesionales capaces de responder a las demandas profesionales de la producción, los servicios e investigación de la provincia de Granma.

El claustro tiene una edad promedio de 30 años y una aceptable experiencia docente educativa que le ha propiciado reconocimiento por el estudiantado a pesar de lo joven que es el departamento.

La superación técnica y metodológica de los profesores a través de cursos de posgrado y otras vías, contribuye al fortalecimiento del claustro. Además a esto también contribuyen los cursos de superación básica donde podemos citar los cursos de Idioma, Computación y Didáctica Pedagógica, entre otros.

2.1.1 Estructura académica, científica y pedagógica del claustro de profesores

Los profesores que componen el departamento de Ciencias Empresariales son relativamente jóvenes, con poca experiencia de trabajo en la educación superior, pero en el que se ha hecho hincapié en la superación académica, científica y pedagógica. En la tabla 2.1 se exponen las características del claustro de profesores, en referencia a la experiencia de trabajo, categorías y edad promedio, en lo que se podrá evaluar la juventud del claustro y la importancia en las tareas de superación científica y pedagógica para el fortalecimiento técnico y la preparación integral del graduado de la carrera economía.

TABLA N°1
CLAUSTRO DE PROFESORES DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
EMPRESARIALES

Profesores	Edad	Años de experiencia	Categoría docente	Grado académico o científico
1. Felix Yero Ricardo	53	30	Auxiliar	Instructor
2. Carlos Sánchez Hernández	51	26	Auxiliar	Máster
3. Pedro Ricardo Zaldívar	50	28	Auxiliar	Máster
4. Gabriel Garcés Castañeda	40	26	Asistente	Máster
5. Mayda Correa Escribano	46	20	Auxiliar	Licenciado
6. Alina Batista Enamorado	49	26	Asistente	Especialista
7. Lizamne García Gómez	29	6	Asistente	Licenciado
8. Erley Soto Parra	32	6	Asistente	Licenciado
9. Andrés González Aguilera	42	20	Asistente	Máster
10. Maidolis González Pérez	30	6	Asistente	Máster
11. Susana Cabrera Rodríguez	29	6	Asistente	Máster
12. José José Gómez Hernández	29	3	Asistente	Licenciado
13. Yanet Castro Acosta	28	5	Asistente	Máster

Fuente: Plantilla del Departamento de Ciencias Empresariales.

TABLA N°2
CLAUSTRO DE PROFESORES DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
EMPRESARIALES

Profesores	Edad	Años de experiencia	Categoría docente	Grado académico o científico
14. Michel Tamayo Saborit	28	3	Asistente	Licenciado
15. Maikel Rodríguez Borot	30	5	Asistente	Licenciado
16. Mayelenni Fuoman Escalona	28	5	Asistente	Máster
17. Kirenia Aliaga Pérez	27	4	Asistente	Licenciado
18. Suliet Romeo Ferrán	27	4	Instructor	Licenciado
19. Pedro Vázquez Betancourt	26	2	Asistencia	Licenciado
20. Yenier Hernández Quesada	26	2	Instructor	Licenciado
<i>Profesores Adiestrados (IRG)</i>				
21. Eguenis Aguilar Aguilar	1	1	IRG	Licenciado
22. José Manuel Aguilar Hung	1	1	IRG	Licenciado
<i>Adjuntos</i>				
<i>Colaboradores</i>				
24. Luis Manuel Gallardo Ramírez	45	18	Asistente	Máster
25. Nayadé Casanova Fonseca	32	6	Asistente	Máster
26. Miladys Llanes	45	21	Instructor	Máster

Fuente: Plantilla del Departamento de Ciencias Empresariales.

En el departamento se trabaja en función de la estrategia de formación de doctores y máster en función de elevar la calidad científica y académica del claustro, por lo que del total de profesores 3 se encuentran vinculados al Programa Curricular Colaborativo de Formación de Doctores en Ciencias Económicas de la Universidad de Camagüey, en la temática de Desarrollo Local.

En relación a la titulación académica, de igual modo se desarrolla la Maestría de Administración de Negocios, en el que 3 profesores están matriculados; 3 profesores

cursan la Maestría en Contabilidad Gerencial y 2 profesores están próximo a la defensa de la Maestría en Dirección, en gestión con la Asociación de Economistas y Contadores del Territorio (ANEC), exceptuando esta última, los programas con vistas a culminación y defensa en el 2012, destacando, además, que en las cantidades indicadas se encuentran profesores recién graduados garantizando desde su primer año cuenten con la temática, tutor y el financiamiento para el desarrollo de su superación, lo que sin dudas permitirá que el departamento cuente con un mayor porcentaje de máster y doctores en el claustro del futuro.

La dirección del departamento trabaja en función de incorporar profesores adjuntos que participen en el desarrollo del proceso docente educativo, partiendo de la selección de profesionales con vasta experiencia y avales de su trayectoria.

Se requiere trabajar por alcanzar presencia de profesores adjuntos en algunas disciplinas que permita tomar estas importantes experiencias, no sólo para los estudiantes sino también para el intercambio entre profesionales de la producción y los docentes del departamento en el proceso de docente – investigativo y por otra parte continuar con el fortalecimiento científico metodológico del claustro de adjuntos, incorporando a todos los que sea posible a la estrategia de formación de doctores y máster.

De igual forma el ascenso a categorías docentes superiores constituye un indicador de relevancia para el departamento, se trabaja en función de preparar a los profesores con categoría de máster para el cambio de categoría a *profesor auxiliar*, de igual forma los que están en proyecto de doctorado. Esto sin dudas contribuye a elevar el nivel profesional de la carrera de Economía.

2.2 Correspondencia de la labor profesional y las categorías docentes, científicas y pedagógicas del claustro

Los planes de resultados de los profesores han transitado por etapas de perfeccionamiento hasta lograr avances importantes y correspondencia entre estos y sus categorías docentes, científicas y pedagógicas, estando bajo la dirección de los de máxima categoría los colectivos de disciplina, colectivos de año y tutoría de jóvenes en adiestramiento laboral entre otras actividades, todo esto avalado por los resultados obtenidos en los cursos del 07 – 08 y 09 – 10, destacándose los alcanzados en este último, a razón de:

- 1 premio del Centro de Innovación Tecnológica y Medioambiental (CITMA).
- 8 artículos científicos de estos 4 en revistas referenciadas.
- 7 premios en el fórum de base.
- Se superan un número importante de profesionales y cuadros del territorio.
- Se trabaja actualmente en 1 proyecto de AGRFORMA.
- Se obtiene un premio: Sello Forjadores del Futuro de las BTJ.
- Existen resultados importantes introducidos en el territorio o generalizados en el país de importancia para la agroindustria Azucarera.
- Un docente del departamento ha ejecutado diversas acciones tanto de carácter científico – técnico como docente metodológico en la condición de profesores invitados.
- Se perfecciona el trabajo dirigido a que la labor de los profesores logre cada curso plena correspondencia con su categoría docente.

2.3 Caracterización de la carrera de Economía

La carrera de Economía comienza a desarrollarse en el curso 2003 – 2004 con la modalidad de curso regular diurno y conforme a las indicaciones del Plan de Estudios

C perfeccionado. Matriculan en ella estudiantes de los 13 municipios de la provincia Granma llevándose a cabo la primera graduación en el curso 2007 – 2008.

Actualmente se implementa el Plan de Estudios D hasta el 3er año de la carrera, con miras a la formación de un graduado encargado de resolver los problemas de la profesión, para lo cual requiere de la investigación científica. Este modo de actuación no se limita a los profesionales que desarrollen su trabajo en centros de investigación. Los economistas que actúen en los organismos de la administración central del estado y sus dependencias territoriales y en el sistema empresarial deben realizar tareas vinculadas a investigaciones como forma de transformación de la sociedad, relacionadas con la búsqueda de alternativas y el perfeccionamiento del modelo de desarrollo socialista. Así mismo, debe vincularse a actividades relacionadas con el desarrollo de investigaciones en el campo de la teoría económica. En la actividad investigativa debe propiciarse el trabajo en grupo y la transdisciplinariedad en el estudio y evaluación de alternativas y defender los principios en los que se erige la sociedad, los valores patrióticos, morales y su historia.

El trabajo del economista abarca diferentes dimensiones tales como: empresarial, territorial, ramal y nacional. En las mismas el economista deberá:

1. Transformar la realidad en correspondencia con la interpretación de los fenómenos económicos desde una perspectiva multidimensional y transdisciplinaria.
2. Controlar los procesos de los diferentes subsistemas empresariales.
3. Utilizar instrumentos para elevar la eficiencia y la eficacia de los mencionados subsistemas.
4. Planificar para garantizar la eficiencia empresarial, sectorial, territorial y nacional.
5. Dirigir, gestionar y diseñar estrategias, planes, políticas y programas que tributen al objetivo socialista.

6. Interactuar sobre los canales de influencia de la Economía Internacional sobre la coyuntura y estructura de la economía cubana.

En el proceso de construcción creadora de la sociedad, el economista es un profesional que en su ejercicio debe atender a los principios de la ética y velar por la veracidad y discrecionalidad de la información, la protección, uso eficiente y control de los recursos, la honestidad en los argumentos, y una adecuada capacidad analítica y crítica. En este sentido los profesores del departamento componen el claustro de la carrera, de igual forma la estructura metodológica del departamento que incluye el jefe de la disciplina general integradora, jefes de disciplinas y colectivos de años, bajo la dirección del jefe de la carrera dirigen el trabajo metodológico y de formación del profesional.

Todas las asignaturas responden satisfactoriamente al encargo de la sociedad, a través de diseños curriculares en plena correspondencia con las tendencias actuales del Ministerios de Educación Superior, constituyéndose estos en modelos de actuación sistémica que integran en un todo lo instructivo y lo educativo en función de la formación de valores.

Para el componente laboral en primer lugar se han elaborado guías para las prácticas laborales de los diferentes años, en las cuales se integran armónicamente las asignaturas que según la preparación metodológica de la disciplina deben ser desarrolladas, así como el resto de las estrategias curriculares.

Los Grupos Científicos Estudiantiles, el Movimiento de Estudiantes de Alto Aprovechamiento Docente y Movimiento de Alumnos Ayudantes, han potenciado el desarrollo científico de los mismos. Actualmente existen dos Grupos Científicos estudiantiles (GCE) que trabajan cuestiones referidas al perfeccionamiento empresarial y a la automatización de las cuentas nacionales. Existen cuatro alumnos ayudantes de Alto aprovechamiento (AAA) atendidos por dos profesores del

departamento. Como se aprecia es insuficiente el trabajo en este sentido si consideramos el potencial científico del colectivo docente.

A pesar de ello un número importante de trabajos científicos son presentados en eventos y jornadas a diferentes niveles, logrando resultados relevantes.

En relación a elevar la cultura de la profesión son varios los programas y proyectos de impacto económico y social donde han participado los estudiantes bajo la dirección del departamento, contribuyendo mayoritariamente, entre las que se puede destacar la vinculación laboral que se desarrolla en unidades de producción, empresas y otras entidades de los 13 municipios de la provincia; con tareas laborables e investigativas concretas, asociadas en todos los casos a los principales problemas económicos de estas entidades, lo que ha contribuido en gran medida al desarrollo socioeconómico de las mismas en su efecto ha repercutido en los territorios respectivos.

Los programas y proyectos de impacto económico y social vinculados con la profesión, donde han participado los estudiantes son:

- Participación activa de los estudiantes en una semana de impacto en la provincia de Granma una vez al año, con resultados reconocidos por las autoridades del gobierno y del partido en la provincia.
- Participación en el control de la implementación de las resoluciones 13 y 297, tanto dentro de la universidad como en las entidades de los territorios.
- Participación de los estudiantes por municipios en la implementación de la estrategia de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local (IMDL), en función del diagnóstico estratégico territorial y proyectos de empresas.

Se ha comprobado que la formación de nuestros egresados a partir de los conocimientos adquiridos en las diferentes asignaturas y en otras actividades dirigidas por el departamento es de alta calidad, pues nuestros graduados corresponden con alto grado de satisfacción al cumplimiento de los diferentes objetivos de las entidades

productivas, de desarrollo social, atención política y de índole gubernamental del territorio.

2.4 Estructura de las disciplinas que componen el departamento

El trabajo metodológico constituye una de las premisas de trabajo del departamento, considerado este como la base del trabajo formativo en correlación con la formación y fortalecimiento de valores en estudiantes y profesores, lo cual conllevará a resultados superiores en la calidad de la carrera y el egresado en general.

La constitución de las disciplinas se centran en las indicaciones centrales del Ministerio de Educación Superior (MES), pero estas, a su vez en el departamento son constituidas en correlación a los intereses de la carrera de Economía y los servicios que brinda éste en la facultad, coincidiendo con la cualidad científica que según Fonseca (2009)¹⁴, debe tener el departamento, o sea que el carácter científico ha de verse, tanto en lo teórico como en lo metodológico, a través de la relación de las diferentes ciencias y la profesión como totalidad, además de las particularidades de la Pedagogía como ciencia para lograr pertinencia, optimización e impacto sociocultural de los procesos.

Los profesores y estudiantes deben vincularse a tareas científicas como parte de su quehacer cotidiano; la investigación debe estar presente de manera especial en los proyectos educativos y de vida de los estudiantes y en los planes de resultados de los profesores, siempre orientados a los problemas del territorio.

Las disciplinas del departamento de estructuran como sigue:

¹⁴ Espinoza, J.A: Estrategia de trabajo del departamento de Ciencias Empresariales de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Granma, Cuba. 2009.

- a. ***Colectivo de disciplina de Ciencias Matemáticas:*** Comprende, contenidos básicos del Análisis Matemático, Álgebra Lineal, Estadística Matemática y la Econometría. A su vez se integra la Investigación de Operaciones, como asignatura que en el plan de estudios C perfeccionado avanza acorde a los intereses de la escuela cuantitativa de la administración. Esta disciplina juega un papel muy importante en la formación profesional del economista. Proporciona los conocimientos y habilidades que en el campo de las matemáticas, durante los estudios de la carrera, son aplicados tanto dentro de la disciplina como en otras disciplinas contenidas en el plan de estudio, y además, se requieren en el futuro ejercicio de la profesión.
- b. ***Colectivo de Disciplina de Micro – macroeconomía:*** La disciplina tiene un importante papel gnoseológico al permitirle al estudiante conocer las teorías de la economía convencional respecto al mecanismo de funcionamiento del mercado, al nivel de las formas superficiales concretas de manifestación de las relaciones económicas. Su objetivo es mostrar la lógica de funcionamiento y los instrumentos utilizados para incidir en ellos, dotando al estudiante de un sistema de categorías, conceptos, variables, métodos de medición y análisis que le permitan caracterizarlos y analizarlos al nivel macroeconómico y microeconómico. Las asignaturas que la componen son Estadística Económica, Microeconomía y Macroeconomía.
- c. ***Colectivo de Disciplina de Administración y Gestión de Empresas:*** A través de esta disciplina se integran los diferentes subsistemas empresariales en función del conocimiento del proceso de Dirección Estratégico, corriente y operativo de la empresa y su vínculo con el proceso de Planificación. Además se profundiza en el análisis, diseño, control y evaluación de las decisiones empresariales en los procesos de dirección, aprovisionamiento, operaciones, comercialización, y de recursos humanos; teniendo en cuenta sus particularidades para el sistema empresarial cubano. Para lo cual se establecen

las asignaturas de Administración de Empresas, Gestión de los Recursos Humanos, Administración de Operaciones, Dirección de Mercadotecnia e Investigación de Mercados, Negociación, Gestión de la Calidad y Dirección Estratégica. A su vez de unen otras asignaturas a fines, pero no están vinculadas con la carrera de Economía.

- d. ***Disciplina de Planificación de la Economía Socialista:*** se integra en la disciplina un conjunto de materias que proporcionan al estudiante los conocimientos teóricos, metodológicos y prácticos relativos a la planificación de la economía cubana, como proceso inherente a la administración y dirección de la economía nacional. Para lo cual se desarrollan las asignaturas de Planificación de la Economía Nacional I; Planificación Empresarial; Métodos, Técnicas e Instrumentos de Planificación; Derecho Económico, Población y Desarrollo y Construcción de Escenarios en la Economía Cubana.

- e. ***La disciplina integradora Práctica Profesional,*** se encuentra articulada en cada año académico con los objetivos integradores a fin de dotar al estudiante de las habilidades necesarias para la solución de problemas prácticos. Este propósito debe lograrse a través de un adecuado diseño del Componente Laboral Investigativo que combine los conocimientos teóricos con la experiencia práctica. Asimismo es necesario tomar en cuenta que el concepto de economista integral, supone la capacidad del egresado de resolver problemas profesionales en los diferentes niveles de la economía: territorio, empresa, organismo ramal y central; lo que exige la organización de una práctica laboral e investigativa consistente con ello.

De esta forma quedan organizadas las disciplinas conforme a la labor del departamento de Ciencias Empresariales como departamento carrera de la especialidad del Licenciado en Economía.

2.5 Principales resultados del departamento

2.5.1 Calidad con que se cumplen las tareas asignadas

Se reconoce por el Gobierno del Municipio y el Comité del Partido (PCC), la labor realizada en las tareas asignadas tales como:

- Auditorias a la Universidad, controles realizados por otras universidades y otras Instituciones.
- Reconocida responsabilidad en el Control Interno realizado a otras Empresas de la Provincia.
- Reconocimiento por parte del gobierno de los 13 municipios en la labor realizada en la capacitación e inicio de la implantación de la Resolución 29/03 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) y la Resolución 13/03 del Ministerio de Auditoría y Control (MAC).
- Reconocimiento del MINAGRI del trabajo realizado en el levantamiento y diagnóstico a Empresas Agropecuarias del territorio.
- Reconocida labor por parte del Ministerio de Finanzas y Precios en las BET realizada por los estudiantes en las vacaciones.
- Participación activa en el Censo de Población, Censo de Jubilados y Pensionados y Pasaje de niños desnutridos.
- Los AAA y Grupos Científicos Estudiantiles trabajan en líneas de investigación que responden a problemas del territorio.

- Participación en Eventos Científicos Estudiantiles con obtención de Premios en coordinación con Organismos de la Provincia (ANEC, ONAT, MAC)¹⁵.
- Atención metodológica a las SUM en los 13 municipios con reconocimientos a esta labor.
- Se reconoce la labor de la Brigada Pedagógica que impartió docencia en los Institutos Preuniversitarios en el Campo (IPUEC).

El claustro del departamento desarrolla actividades de posgrado, por los cuales pasan todos los años un número importante de profesionales, hasta la fecha se han superado 699 profesionales y cuadros en colaboración con profesores de contabilidad y del antiguo departamento de Dirección.

2.5.2 Resultados del trabajo docente y científico metodológico

El trabajo científico metodológico del departamento ha ganado un espacio importante y se ha consolidado, así como el trabajo docente metodológico, donde se han insertado con fuerza los profesores de experiencia en la preparación y desarrollo de los más jóvenes. Se cumple con los planes establecidos dentro del trabajo de los colectivos de disciplina y asignatura. El departamento expone algunos resultados en el proceso de formación concerniente al plan de estudio “D”.

Sin embargo a pesar de lograr resultados docentes superiores tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo en todos los años bajo la dirección pedagógica del departamento, se han presentado dificultades que han afectado los indicadores de promoción. Entre las que podemos mencionar: falta de responsabilidad ante el estudio, pobre motivación y dificultades con la planificación y dirección del trabajo independiente.

¹⁵ Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC); Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT); Ministerio de Auditoría y Control (MAC), hoy Contraloría General de República.

Un aspecto a trabajar es lograr mayores índices de promoción tanto cuantitativos como cualitativos en todas las asignaturas desde el primer año de la carrera.

2.5.3 Resultados de los programas de postgrado en los que participan o coordinan y correspondencia con el potencial

La participación decisiva de los docentes en las diferentes actividades de la Educación de Postgrado ha permitido que se superen cada año un gran número de profesionales y cuadros. Se han desarrollado desde el año 2000, 42 cursos de postgrado.

Se desarrolla sin dificultades un doctorado grupal coordinado en que se encuentran insertados 3 profesores del departamento, así como una maestría en Dirección con la participación de 2 de los docentes y 3 en una maestría en Contabilidad Gerencial.

La actividad de postgrado en los territorios se realiza a través de las Cátedras de Extensionismo y las Sedes Municipales, quienes con su labor promueven el desarrollo de actividades de superación, esto forma parte de los objetivos de trabajo y se materializa en los planes de resultado de los profesores.

Lo antes expuesto ha permitido incrementar las actividades y el número de profesionales superados, ejemplo de ello, el curso impartido en los 13 municipios por profesores del departamento, la vinculación de profesores a comités académicos y programas de Maestrías y Doctorado de la facultad y otras. A pesar de ello es todavía insuficiente el trabajo en este sentido, pues los municipios no cuentan aún con docentes altamente calificados tanto en las categorías docentes como desde el punto de vista científico.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA POR OBJETIVOS BASADA EN VALORES EN EL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Conforme a las bases metodológicas y conceptuales básicas para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores que establece el Ministerio de Educación Superior en Cuba, se formula esta propuesta para el departamento de Ciencias Empresariales de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Granma.

3.1 Cultura organizacional

El departamento, como bien se plantea en el capítulo 2, relaciona las disciplinas de las Ciencias Matemática y otras específicas de las Ciencias Económicas, por tanto agrupa asignaturas a impartir en las tres carreras de la facultad, esto da lugar a que en los docentes no exista una total identificación con la carrera de Economía; pero si se demuestra en los profesores y estudiantes de la especialidad identificación con el modo de actuar del economista y no con su puesto específico o su labor. Aunque esto no se manifiesta de forma estable, existiendo una ligera tendencia a afectarse el sentido de pertenencia de éstos.

El clima organizacional es favorable, con una relación mutua entre disciplinas y locales de trabajo, buena comunicación, responsabilidad en el trabajo, entusiasmo en las actividades de grupo y cumplimiento de las actividades de la facultad.

Se detecta una preferencia a la realización de las actividades con enfoque, y entorno a grupos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos, lo que contribuye al fortalecimiento del colectivo. Solo ocasionalmente se manifiesta una ligera tendencia al debilitamiento del trabajo orientado con enfoque de grupo.

Se aprecia una adecuada estimulación a la gestión enérgica y competitiva de los docentes y estudiantes, y una reconocida consagración y responsabilidad de los dirigentes y docentes ante el trabajo, aunque algunos consideran que debe ser mayor.

Se aprecia un enfoque a la actividad de superación académica, científica y pedagógica con la inclusión de los profesores en diferentes cursos de posgrado. En los estudiantes se debe cuidar más la dedicación al estudio, las habilidades para la investigación y la cultura sobre la carrera, lo que indica más exigencia por parte del claustro.

Este enunciado pone de manifiesto la existencia de una cultura en la que algunas características presentan matices no satisfactorios del todo que deben ser objeto de preocupación y ocupación de la dirección de la Facultad, para trabajar en aras de revertir su comportamiento, teniendo en cuenta que su influencia puede no contribuir al éxito de esta planeación, debido a que la cultura organizacional es un factor de soporte de los procesos estratégicos.

La sociedad demanda a la universidad la formación cultural integral de los estudiantes, por lo que los nuevos planes de estudios presuponen el desarrollo de habilidades y valores que le permitan cada vez más enfrentar el estudio de textos,

materiales y otros recursos de forma autodidacta; por tanto, el proceso de enseñanza aprendizaje en cada asignatura y disciplina deberá gestionarse para contribuir a este objetivo. El estudiante a que se aspira debe caracterizarse por el grado de independencia y creatividad que vaya logrando a lo largo de la carrera, el sistema de conocimientos, las habilidades y los valores de los cuales deberá apropiarse se lograrán con un alto componente de trabajo independiente y permanentes valoraciones en la diversidad de contextos socioculturales.

El aprendizaje del estudiante desde el primer año deberá estructurarse de forma tal que se logre la búsqueda de conocimientos sobre la base del estudio y consulta de la bibliografía y materiales docentes definidos en cada asignatura y disciplina tanto en idioma español como inglés. El rol del estudiante deberá ser muy activo en el proceso de enseñanza aprendizaje y el profesor tendrá que utilizar métodos participativos que permitan la formación en el estudiante de las estrategias para la búsqueda de soluciones alternativas a diferentes problemas, el desarrollo de habilidades vinculadas a la toma de decisiones a partir del análisis de la información y al desarrollo de la comunicación. Las tecnologías de la Información en la formación del profesional no pueden ser consideradas solamente como un medio de enseñanza sino como una herramienta de trabajo que se logre incorporar a su pensamiento y forma de actuar.

La pertinencia sociocultural, como un elemento a analizar dentro de la cultura organizacional, se logra considerando la formación profesionalizante, la investigación de avanzada y la gestión sociocultural en el departamento, en estrecha relación o respondiendo a las necesidades del entorno nacional y local, por lo que los procesos deben partir de la determinación de los problemas reales existentes. A partir de aquí se deben elaborar o contextualizar los objetivos y elaborar los mediadores culturales para su consecución, dígame: planes, programas, estrategias, tareas, entre otros. Los planes de resultados individuales de los profesores y los proyectos de vida de los

estudiantes deben responder a las problemáticas existentes y las necesidades y potencialidades de cada uno de ellos.

La pertinencia sociocultural se logrará a partir del vínculo estrecho de la carrera, los años, las disciplinas y los estudiantes con las entidades y los profesionales del territorio; en tareas individuales y grupales de alto impacto.

3.2 Oficios

Su precisión partió del análisis en sesión plenaria de un taller de la lista oficios determinados por la facultad y en coordinación con la meta del departamento carrera. En la práctica lo que se hizo fue una actualización y perfeccionamiento del mismo, mediante el examen uno a uno de estos, como resultado de lo cual, por consenso, se aprobó el siguiente:

- ✦ Formación de Licenciados en Economía.
- ✦ Formación de Diplomados sobre temáticas gerenciales y económicas.
- ✦ Superación profesional de postgrado en temáticas gerenciales, económicas, financieros y contables, mediante cursos, entrenamientos y actividades dinámicas (conferencias, seminarios y talleres).
- ✦ Consultorías integrales o parciales sobre asuntos Económicos y Financieros.
- ✦ Asesoría sobre asuntos económicos y gerenciales.
- ✦ Auditoría sobre asuntos económicos y gerenciales.
- ✦ Asesoría sobre organización de eventos científicos.

3.3 Identidad organizacional

Teniendo en cuenta que para la determinación de la Identidad, aunque deben tenerse presente factores internos de la organización, lo más decisivo es la imagen que la misma proyecte hacia su entorno, se trabajó en la búsqueda, procesamiento y análisis

de información al respecto interactuando con dirigentes, funcionarios y especialistas de un grupo importante de implicados externos: Direcciones provinciales y municipales de Economía y Planificación, Finanzas y Precios, Contraloría del territorio, Oficina Tributaria (ONAT), Banco Popular de Ahorro, Banco de Créditos y Comercio, Delegación territorial de la agricultura, Grupo Empresarial Agroindustrial del MINAZ, empresas de otros sectores de la economía, Asociación de Economistas y Contadores (ANEC), Partido Comunista de Cuba y Órganos del Poder Popular.

También con dirigentes de la propia Universidad y de otras Facultades de la misma. El análisis en cuestión tuvo como marco de realización de entrevistas concertadas a esos fines y como sustento, la guía que se refleja en el anexo No. 1. La búsqueda de información de interés hacia lo interno de la Facultad se apoyó en la observación y la consulta a algunos implicados.

Mediante trabajo de gabinete la información obtenida de las fuentes mencionadas, y por las vías explicadas, fue objeto de procesamiento y análisis y sobre esa base se elaboró la propuesta de enunciado de la Identidad, la cual fue valorada en una tormenta de ideas por profesores especialistas en la temática y fue aprobada por consenso.

Su enunciado es el siguiente:

“Somos el departamento de Ciencias Empresariales de la Universidad de Granma, cuyo quehacer académico y científico repercute en el desarrollo del territorio e incidiendo favorablemente en el logro de la eficiencia y eficacia de los sectores de la economía de la provincia”.

Nos distinguimos por el alto espíritu revolucionario y el sentido de pertenencia del colectivo laboral, y su ascendente desarrollo científico, los que avalan la calidad de los profesionales que formamos, de los trabajos de asesoría y consultoría que

ejecutamos, todo lo cual es objeto de reconocimiento en nuestro entorno, en el que también se nos identifica por la importantísima labor que acometemos en la preparación y superación de directivos y por el trabajo de extensionismo integral que hacemos, vinculado todo ello a un alto compromiso social, que se expresa en la activa y consciente participación que tenemos en la vida cultural, económica y política del territorio y en los aportes que hacemos a la misma.

Somos reconocidos también por nuestro alto espíritu de colaboración y la capacidad de respuesta para enfrentar con éxito problemas existentes en las empresas y otras organizaciones, así como por la seriedad, responsabilidad y profesionalidad con que asumimos y damos cumplimiento a los compromisos que contraemos”.

3.4 Misión

La definición de la Misión tuvo como punto de partida la Misión definida en la etapa anterior, la cual fue objeto de análisis un grupo de profesores de la Disciplina de Administración, 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:

“Contribuimos al desarrollo económico y social sustentable del territorio, mediante la formación integral de estudiantes en la Carrera de Economía, la superación continua de profesionales, cuadros y reservas, estimulando la competitividad y la potenciación de los valores a compartir, en un clima laboral participativo y de compromiso con la Patria”.

3.5 Valores a compartir

El análisis de los valores acorde a la dirección por objetivos basada en valores se forma en relación con las valoraciones que los sujetos realizan en contextos socioculturales históricamente determinados. La lógica de su formación debe de estar en correspondencia con la complejidad y dinámica de dichos contextos por lo que debe constituir un contenido de permanente construcción y reconstrucción. Las interacciones entre los docentes y estudiantes constituyen un medio eficaz para la construcción de significados y sentidos, por lo que su formación requiere de un proceso permanente.

Estos 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 dado; por lo tanto, la formación y apropiación de los valores es un proceso esencialmente ideológico, en indisoluble correspondencia con las exigencias de nuestro sistema social socialista. De hecho esta tarea se convierte en piedra angular para la formación 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 las ideas y realizaciones del sujeto, es decir con su cultura y fomentan el bien de la comunidad y la sociedades en su conjunto.

En concordancia con el último taller realizado se trabajó en la determinación de los mismos (anexo # 2) tomando como referencias:

- Los nueve (9) definidos 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.

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

3.6 Habilidades

Su determinación se hizo en consulta con los profesores de la carrera, jefe de departamento y profesores de técnica de dirección, 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 analizó el plan de estudio de la carrera de Economía a los fines de observar la pertinencia de la misma en la formación del profesional.

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 la relación siguiente:

- Habilidades para el trabajo independiente.
- Habilidades para trabajar en equipo.
- Habilidades para el autoaprendizaje y la preparación político - ideológica, 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.

3.6.1 Habilidades específicas de la profesión (según Plan de Estudio D):

1. Apropiarse de los fundamentos teóricos- metodológicos del análisis marxista para aplicarlos en el proceso de construcción de las Relaciones Sociales de Producción Socialistas y sus interrelaciones.
2. Diseñar y fundamentar los procesos de desarrollo de la economía socialista a través de estrategias, políticas y programas que garanticen la transformación estructural para un desarrollo sustentable.
3. Perfeccionar el proceso de planificación como eslabón central del mecanismo económico en todos los ámbitos, utilizando métodos e instrumentos estadísticos-matemáticos.
4. Analizar e interpretar los estados financieros, los flujos de caja, el capital de trabajo y otros indicadores contables y financieros como instrumento para la planificación, el análisis y el control económico.
5. Diseñar las estrategias de desarrollo integral de las organizaciones económicas así como el análisis y evaluación de sus resultados.
6. Evaluar económica y socialmente los proyectos de inversión, aplicando las regulaciones del proceso inversionista en Cuba.
7. Planificar, gestionar y controlar las estrategias de los sistemas empresariales y unidades presupuestadas, en correspondencia con los objetivos trazados en el Plan de la Economía Nacional.
8. Analizar la eficiencia en unidades presupuestadas.
9. Interpretar y analizar las tendencias y políticas internacionales y su impacto sobre la economía mundial y la economía cubana en lo coyuntural y lo estructural; así como también el diseño de políticas para una mejor inserción en la economía internacional.

10. Analizar y evaluar los esquemas de integración regional y las propuestas de esquemas de integración alternativos para el desarrollo.
11. Utilizar los principios generales de la macro y la microeconomía en el diseño de la política económica; desde una perspectiva crítica y subordinada a los objetivos de construcción de una economía socialista.
12. Interpretar las Relaciones Económicas Internacionales utilizando los principios de la macro y microeconomía, desde una perspectiva crítica marxista.
13. Gestionar la información del conocimiento como parte del dominio de la gestión de procesos a través del uso general y especializado de las NTIC y el idioma inglés, en correspondencia con el problema a resolver.
14. Ejercer la docencia en los diferentes niveles de enseñanza.
15. Realizar investigación científica relacionada con el área del conocimiento.
16. Contribuir a la defensa del país a través de la aplicación de la legislación que establece la preparación de la economía para la defensa, como parte de la cultura de la profesión y los diferentes modos de actuación.

Posterior a la aprobación de los mismos se analizaron 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 el departamento y la facultad en general.

Estas razones justifican que se priorice su atención en la gestión de todas las acciones del departamento.

3.7 Grupos Implicados

En sesión plenaria previo a esta propuesta, se desarrolló un taller donde se expuso una relación 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. En el anexo # 3 se exponen los grupos implicados.

3.8 Factores claves

Se trabajaron conforme a un encuentro con la jefe del departamento y algunos profesores entrevistados de las diferentes disciplinas, 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 del departamento y en sus resultados en el período que abarca esta proyección, sin que el mismo tenga posibilidades de incidir o influir para que 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 Elementos de Lista* se redujo el mismo. 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:

1. Dificultades en el acceso a información y recursos producto al bloqueo.
2. ALBA y cambios políticos en Latinoamérica.
3. Vínculo de trabajo con otras naciones.

4. Economía mundial.
5. Recuperación económica del país.
6. Batalla de Ideas.
7. Programa de universalización de la educación superior.
8. Desarrollo de las tecnologías de la informatización y las comunicaciones.

3.9 Áreas de resultados clave (ARC)

Correspondientemente a la proyección estratégica de la Facultad fueron aceptadas las ARC definidas por el Ministerio y la Universidad de Granma para la proyección estratégica de este período, partiendo del hecho de que las mismas se corresponden con las actividades vitales a desarrollar para cumplir la Misión y de que en ellas se insertan los objetivos a lograr por la misma, a cuya consecución el departamento deberá tributar.

Las áreas de resultados claves se enumeran como sigue:

1. Perfeccionamiento de la labor educativa y político – ideológica.
2. Elevación de la calidad de la educación superior.
3. Perfeccionamiento de la gestión económica y financiera.

3.10 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 Elementos de una Lista, la Votación Ponderada y la Matriz de Prioridades.

Para la consecución de este paso del procedimiento estratégico 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 3 fortalezas, 4 debilidades, 5 oportunidades y 3 amenazas.

Análisis Interno

Fortalezas:

- F1. Alta preparación político – ideológica de los profesores y compromiso con la Revolución.
- F2. Superación técnica y metodológica a través de cursos de posgrado en el claustro.
- F3. Elevada cantidad de docentes con titulación de máster.

Debilidades:

- D1. Déficit de profesores con categorías docentes superiores.
- D2. Insuficiente número de doctores en el claustro.
- D3. Insuficiente bibliografía en soporte papel para las asignaturas.
- D4. Insuficiente gestión de proyectos de desarrollo.

Análisis Externo

Oportunidades:

- O1. Políticas nacionales que estimulan la superación de cuadros y reservas.
- O2. Política de priorización del desarrollo económico y social de la provincia.
- O3. Apoyo de otras instituciones en la formación académica y científica de los profesionales del departamento.
- O4. Tendencia a la recuperación económica del país.
- O5. Posibilidades de impartición de docencia en el programa de universalización de la educación superior.

Amenazas:

- A1. Lejanía espacial de los sectores para la formación profesional y de los proyectos de desarrollo de la provincia.
- A2. Difícil acceso a recursos e información.

A3. Existencia en el territorio de sectores con atractivos de trabajo y estimulación. Aparejado a ello se trabajó en la determinación de la posición estratégica interna y externa del departamento; 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 se utilizó la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), en función de ponderar los factores del análisis interno, hacer corresponder el nivel de importancia que tiene el factor con su grado de incidencia en la actividad del departamento. El Análisis Externo, mediante la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), se llevó a cabo de la misma forma.

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.

TABLA N° 3
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI).

Factores Internos	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
F1. Alta preparación político – ideológica de los profesores y compromiso con la Revolución.	0,20	4	0,80
F2. Superación técnica y metodológica a través de cursos de posgrado en el claustro.	0,14	3	0,42
F3. Elevada cantidad de docentes con titulación de máster.	0,18	4	0,72
D1. Déficit de profesores con categorías docentes superiores.	0,15	2	0,30
D2. Insuficiente número de doctores en el claustro.	0,15	1	0,15
D3. Insuficiente bibliografía en soporte papel para las asignaturas.	0,10	2	0,20
D4. Insuficiente gestión de proyectos de desarrollo.	0,08	2	0,16
Total	1		2,75

Fuente: Elaboración por las autoras.

TABLA N° 4

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE).

Factores Externos	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
O1.Políticas nacionales que estimulan la superación de cuadros y reservas.	0,10	3	0,30
O2.Política de priorización del desarrollo económico y social de la provincia.	0,15	4	0,60
O3.Apoyo de otras instituciones en la formación académica y científica de los profesionales del departamento.	0,17	4	0,68
O4.Tendencia a la recuperación económica del país.	0,18	4	0,72
O5.Posibilidades de impartición de docencia en el programa de universalización de la educación superior.		3	3,00
A1.Lejanía espacial de los sectores para la formación profesional y de los proyectos de desarrollo de la provincia.	0,18	1	0,18
A2. Difícil acceso a recursos e información.	0,13	2	0,26
A3.Existencia en el territorio de sectores con atractivos de trabajo y estimulación.	0,09	2	0,18
Total	1		5,92

Fuente: Elaboración por las autoras.

Para la realización del diagnóstico estratégico se llevó a cabo una tormenta de ideas entre varios profesores e investigadores del tema, luego de esto se procedió a la construcción de la Matriz DAFO Impacto y al análisis de su correspondencia con la Misión definida, considerando las diferentes combinaciones de fuerzas, lo cual se fue valorando y aprobando por consenso. Primeramente la atención se concentró en las combinaciones Fortalezas-Oportunidades y, seguidamente en las Fortalezas-Amenazas y Debilidades-Oportunidades, finalizando con las Debilidades- Amenazas. Los resultados de ese proceso son los que se muestran en la figura 3.1, que puede observarse a continuación.

FIGURA N° 1

MATRIZ DAFO IMPACTO. DEPARTAMENTO DE CIENCIAS EMPRESARIALES

MATRIZ DAFO		<i>Oportunidades</i>					<i>Amenazas</i>			
		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	T
<i>Fortalezas</i>	F1	X	X	X	X	X	X	X	X	8X
	F2	X	X	X	X	X	X	X	X	8X
	F3	X	X	X	X	X	X			6X
<i>Debilidades</i>	D1	X	X	X	X	X	X	X	X	8X
	D2	X	X	X	X		X			5X
	D3	X	X	X	X	X		X	X	7X
	D4	X	X	X	X		X	X	X	7X
	T	7X	7X	7X	7x	5x	6x	5x	5x	

Fuente: Elaboración por las autoras.

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.

3.10.1 Problema Estratégico General (PEG)

La propuesta del PEG fue elaborada por las autoras de este trabajo y posteriormente sometida al análisis y aprobación por los tutores de la investigación, luego 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 4: **A1, A2, A3**; D3, D4, D2, D1; **F1, F2, F3**; O3, O2, O4, O1, O5.

El enunciado es el siguiente:

Si inciden en el departamento la lejanía espacial de los sectores para la formación profesional y de los proyectos de desarrollo de la provincia, el difícil acceso a recursos e información y la existencia en el territorio de sectores con atractivos de trabajo y estimulación, teniendo en cuenta las debilidades presentes de la insuficiente bibliografía en soporte papel para las asignaturas, la insuficiente gestión de proyectos de desarrollo, el déficit de profesores con categorías docentes superiores y el insuficiente número de doctores en el claustro; aunque se apoye en las fortalezas de la alta preparación político – ideológica de los profesores y compromiso con la Revolución, la superación técnica y metodológica a través de cursos de posgrado y la elevada cantidad de docentes con titulación de máster.

No se podrán aprovechar de forma conveniente las oportunidades de apoyo de otras instituciones en la formación académica y científica de los profesionales del departamento, las política de priorización del desarrollo económico y social de la provincia, tendencia a la recuperación económica del país, políticas nacionales que estimulan la superación de cuadros y reservas y las posibilidades de impartición de docencia en el programa de universalización de la educación superior.

3.10.2 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: **F1, F2, F3; O3, O2, O4, O1, O5; A1, A2, A3; D3, D4, D2, D1.**

Su enunciado es el siguiente:

Apoyarse en las fortalezas asociadas a la alta preparación político – ideológica de los profesores y compromiso con la Revolución, la superación técnica y metodológica a través de cursos de posgrado y la elevada cantidad de docentes con titulación de máster; para aprovechar de forma conveniente las oportunidades de apoyo de otras instituciones en la formación académica y científica de los profesionales del departamento, las política de priorización del desarrollo económico y social de la provincia, las tendencia a la recuperación económica del país, las políticas nacionales que estimulan la superación de cuadros y reservas y las posibilidades de impartición de docencia en el programa de universalización de la educación superior, permitirá atenuar el efecto de la lejanía espacial de los sectores para la formación profesional y de los proyectos de desarrollo de la provincia, el difícil acceso a recursos e información y la existencia en el territorio de sectores con atractivos de trabajo y estimulación.

Permitiendo minimizar las debilidades de la insuficiente bibliografía en soporte papel para las asignaturas, la insuficiente gestión de proyectos de desarrollo, el déficit de profesores con categorías docentes superiores y el insuficiente número de doctores en el claustro.

3.11 Visión

La visión del departamento fue formulada por el equipo de investigación conjuntamente con asesoría de los profesores especialistas del Centro de Estudios de la Facultad. En este sentido se declara la siguiente **visión**:

- ✓ Constituimos un departamento docente con una sólida orientación política – ideológica.
- ✓ Somos protagonistas del desarrollo económico y social de la provincia.
- ✓ Experimentamos avances en la preparación y superación científico técnica, metodológica y político-ideológica del claustro de profesores.
- ✓ Perfeccionamos continuamente el proceso de enseñanza – aprendizaje.
- ✓ Sistematizamos el trabajo de asesoría metodológica y de control a las carreras en las Sedes Universitarias.
- ✓ Logramos eficacia en la educación de postgrado y la preparación y superación de los cuadros y sus reservas en la Facultad y en la provincia.
- ✓ Alcanzamos resultados satisfactorios en el trabajo científico del departamento, con impactos al territorio, conforme a las líneas de investigación que se establecen.
- ✓ Evidenciamos resultados positivos en el trabajo de extensionismo, la educación cívica y económica de la comunidad universitaria.
- ✓ Alcanzamos niveles superiores en la composición del claustro por categorías docentes y en la formación de doctores.
- ✓ Contribuimos al perfeccionamiento de la gestión económico - financiera tanto en la Facultad como en la Universidad.

- ✓ Logramos la mejora continua en los procesos sustantivos demostrada en el nivel de satisfacción de los estudiantes y trabajadores de la Facultad.
- ✓ Alcanzamos 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.

3.12 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 4, 5 y 6). 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 el departamento 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.

3.13 Objetivos estratégicos

Las prioridades de la Educación Superior para el curso 2010 – 2012 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 definidas, como estrategia, 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 del departamento y el cumplimiento de forma satisfactoria de las prioridades definidas para el presente curso.

TABLA N° 5
CRITERIOS DE MEDIDA ARC # 1

a	La carrera de Economía y cada disciplina del departamento tienen elaborada la estrategia para la labor educativa, político-ideológica y humanística con un enfoque integral; materializando las acciones logrando una satisfacción del 95 por ciento de los estudiantes.
b	Se cumplen el 100% de las tareas de alto impacto social asignadas al departamento 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 del departamento 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 la carrera de economía 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 del departamento 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 la carrera de Economía, 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 la carrera de Economía una autoevaluación 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.

Elaborado por: Maribel Cajas y Cristina Ortega

TABLA N° 6
GRADO DE CONSECUCCIÓN POR AÑO ARC # 1

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 de las tareas de alto impacto social. 2. Participación de los estudiantes.	%	100,0 100,0	100,0 100,0	100,0 100,0
c	1. Satisfacción de los estudiantes de la carrera de Economía respecto a las transformaciones en Residencia Estudiantil. 2. Calificación del nivel de integración del departamento con esa área.	Bien	90,0 Bien	91,0 Bien	92,0 Bien
d	1. Evaluación del trabajo de atención individualizada a dificultades de estudiantes de la carrera de Economía. 2. Retención en CD de Economía.	Adecuado %	.A 86,5	.A 87,5	.A 88,5
e	1. Funcionamiento estable de los colectivos de años de la carrera. 2. Satisfacción de profesores y estudiantes con actividades desarrolladas.	% %	100 90	100 91	100 92
f	Cumplimiento de los planes de trabajo metodológico de la carrera, disciplinas, asignaturas y el departamento de Ciencias Empresariales.	%	100	100	100
g	Satisfacción de estudiantes de la carrera respecto a su proceso de formación.	%	90,0	91,0	92,0

Elaborado por: Maribel Cajas y Cristina Ortega

TABLA N° 7

CRITERIOS DE EVALUACIÓN SEGÚN GRADO DE CONSECUCCIÓN. ARC

1

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

Elaborado por: Maribel Cajas y Cristina Ortega

Grupo de implicados:

- Departamento
- Colectivos de la carrera
- Colectivos de disciplinas
- Colectivos de asignaturas
- Colectivos de años
- Profesores
- Estudiantes
- Jefe de carrera de Economía
- Jefe de departamento de Ciencias Empresariales

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

Objetivo: Alcanzar resultados superiores en los procesos sustantivos del departamento de Ciencias Empresariales, partiendo de una suficiente preparación metodológica en las disciplinas y colectivos de años.

TABLA N° 8

CRITERIOS DE MEDIDA ARC # 2

a	Se mantiene en el 100% de las asignaturas del departamento y carrera de Economía, el registro de asistencia y evaluación, actualizado correctamente, lo que permitirá llevar la trayectoria de los estudiantes <i>al pase a finales</i> .
b	Se desarrolla en el 100% de 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 el 100% de las evaluaciones escritas.
d	Se mantiene un adecuado nivel de comunicación en el 100% de los estudiantes partiendo de la información correspondiente al sistema de evaluación en la primera actividad docente del curso.
e	La carrera de economía 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 carrera de Economía superiores al 93 % en Economía.
f	Se consolida el trabajo científico-estudiantil en la carrera de economía, lográndose la integración del trabajo investigativo de los estudiantes a las líneas investigativas del departamento, el 45% de la matrícula de tercer a quinto año se encuentra trabajando en grupos científicos-estudiantiles; el 90 % de los estudiantes están satisfechos con este proceso.
g	Se consolida el trabajo con los alumnos ayudantes, se realiza un correcto proceso de selección y se cuenta con la documentación de estos en el Departamento y en el Vicedecanato docente, el 12% de la matrícula del departamento de segundo a quinto año pertenecen a este movimiento.
h	El 100 % de las asignaturas están adecuadamente soportadas en la plataforma interactiva <i>Moodle</i> y se utilizan softwares profesionales y educativos en la mayoría. Se orienta y controla el uso de la bibliografía básica y complementaria por parte de los profesores.

Elaborado por: Maribel Cajas y Cristina Ortega

TABLA N° 9

GRADO DE CONSECUCIÓN POR AÑO. ARC # 2

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	Se perciben resultados ortográficos favorables en las evaluaciones escritas.	%	90,0	91,0	92,0
e	1. Funcionamiento estable de los Colectivos de Años y el de la carrera de economía.	%	100	100	100
	2. Satisfacción de profesores y estudiantes con actividades desarrolladas.	%	90	91	92
	3. Satisfacción de los estudiantes con la atención individualizada.	%	90	91	92
	4. Se logra asistencia por parte de los estudiantes y profesores en las actividades que organiza la carrera y el departamento.	%	93	94	95
f	Satisfacción de los estudiantes y profesores respecto al trabajo científico estudiantil, reflejado en cantidad de estudiantes por años y carrera.	%	100	100	100
g	Satisfacción en cuanto a la calidad con los alumnos ayudantes.	%	100	100	100
h	Las asignaturas se encuentran correctamente ubicadas en la plataforma <i>Moodle</i> .	%	100	100	100

Elaborado por: Maribel Cajas y Cristina Ortega

TABLA N° 10

CRITERIOS DE EVALUACIÓN SEGÚN GRADO DE CONSECUCCIÓN. ARC

2

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

Elaborado por: Maribel Cajas y Cristina Ortega

Grupo de implicados:

- Departamento
- Colectivos de la carrera
- Colectivos de disciplinas
- Colectivos de asignaturas
- Colectivos de años
- Profesores
- Estudiantes
- Jefe de carrera de Economía
- Jefe de departamento de Ciencias Empresariales

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

Objetivo: Contribuir al perfeccionamiento de la gestión económica financiera de la Universidad 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.

TABLA N° 11

CRITERIOS DE MEDIDA ARC # 3

a	Se cumplen el 100% de las acciones previstas que implican al Departamento en el programa de trabajo aprobado para la acreditación de la gestión económica financiera de la Universidad.
b	Se garantiza el cuidado y preservación del 100% de los activos fijos tangibles y de los medios en uso asignados al Departamento de Ciencias Empresariales.
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 al Departamento 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.

Elaborado por: Maribel Cajas y Cristina Ortega

TABLA N° 12

GRADO DE CONSECUCIÓN POR AÑO. ARC # 3

Curso Académico					
CM	Síntesis del CM	UM	2010-2011	2011-2012	2012-2013
a	Se le da tratamiento a las acciones previstas que implican al Departamento 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 al Departamento.	%	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 al Departamento en la aplicación del Sistema de Gestión Total Eficiente de Energía.	%	100,0	100,0	100,0

Elaborado por: Maribel Cajas y Cristina Ortega

TABLA N ° 13

CRITERIOS DE EVALUACIÓN SEGÚN GRADO DE CONSECUCIÓN ARC

3

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

Elaborado por: Maribel Cajas y Cristina Ortega

Grupo de implicados:

- Departamento
- Colectivos de la carrera
- Colectivos de disciplinas
- Colectivos de asignaturas
- Colectivos de años
- Profesores
- Estudiantes
- Jefe de carrera de Economía
- Jefe de departamento de Ciencias Empresariales

3.14 Estrategias generales fundamentales a trabajar en el departamento

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 Facultad, las que fueron adoptadas por esta, también con adecuaciones de la Universidad y del MES.

Prevalció en esta decisión el reconocimiento al hecho de que los Objetivos aprobados por el Departamento, constituyen una derivación a su nivel de los de la Facultad, los que, a su vez, son una derivación de la UDG y obviamente 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.

A fin de cumplir con lo antes expuesto, el Departamento de Ciencias Empresariales habrá de apoyarse en una sólida preparación político – ideológica de sus profesores y el compromiso de estos con la Revolución, teniendo en cuenta la política que con respecto a la potenciación del desarrollo económico y social de la provincia se sigue a nivel del país; con el objetivo de materializar las siguientes estrategias en la carrera de Economía.

3.14.1 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 Economía: Matemática 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. Determinar 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. Fundamentar el sistema de acciones que contribuyen a la formación y desarrollo de los estudiantes.
3. Reforzar los contenidos evaluados en el diagnóstico 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. Elaborar un sistema de atención diferenciada para cada uno de los estudiantes, en correspondencia con las dificultades específicas detectadas en el diagnóstico.
5. 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
6. 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.

3.14.2 Estrategia para la Labor Educativa sustentada en valores

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 (expuestos en el anexo # 2)

- **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)

1. 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.
2. Planificar tareas problémicas que provoquen en los estudiantes necesidades de consulta, debate e intercambio.

3. Seleccionar métodos y medios de enseñanza que garanticen la implicación consciente de los estudiantes.
4. Determinar la contribución a la formación en los estudiantes de una adecuada concepción del mundo.
5. Discutir con los estudiantes acerca del papel y el lugar de la ciencia a partir de un enfoque histórico conceptual de la misma.
6. Trasmitir 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.
7. Caracterizar las principales personalidades científicas de cada ciencia y de la Ciencias Económicas.
8. Discutir sobre la historia de la profesión.
9. Definir y orientar el vínculo de los contenidos con los principales documentos programáticos del país.
10. 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.
11. Significar su contribución al proceso de perfeccionamiento empresarial que tiene lugar actualmente en el país.
12. Sustentar desde un enfoque sistémico la integración de los contenidos intra e interdisciplinarios.
13. Explicar las categorías de la Economía empleando el basamento de las ideas de Marx, Engels y Fidel.
14. Instruir sobre las formas de incrementar la eficiencia, eficacia y productividad como forma de defender la patria.
15. Identificar las formas de propiedad existentes en Cuba según la Constitución de la República y el Código Civil.
16. Explicar las transformaciones del Modelo Económico Cubano, caracterizando los elementos que lo componen y la estructura organizativa de la actividad administrativa y económica – financiera del Sistema Nacional Cubano.

En la Integración Horizontal (Años)

1. Impartir una asignatura electiva sobre Cultura Universitaria (primeros años).
2. Impartir una asignatura optativa: Ética Empresarial (segundos años).
3. Impartir una asignatura optativa Administración basada en valores (años terminales).
4. Impartir reflexiones sobre Responsabilidad, Éxito personal y Educación formal.
5. Organizar el Evento Científico sobre el pensamiento económico del Che.
6. Realizar análisis individuales y colectivos sobre asistencia, resultados docentes, dedicación al estudio y participación en actividades socio-políticas y de extensión universitaria.
7. Aplicar exámenes integradores en los años terminales de las carreras.
8. Vincular a los estudiantes a problemas del territorio.

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 en Cuba, considerando la necesidad del enfoque teórico de la dirección estratégica en las universidades, se plantean 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. La dirección estratégica debe ser entendida como un proceso ininterrumpido de acciones, con objetivos claros definidos e indicadores medibles, tomando como base la formulación del plan estratégico y control eficaz en la regulación del proceso.
3. El análisis del proceso estratégico en el Departamento Ciencias Empresariales, departamento carrera de la especialidad de Economía en 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.
4. 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 de la carrera de Economía.

RECOMENDACIONES

1. Aplicar encuestas de forma sistemáticas a los estudiantes y profesores donde se permita medir el grado de consecución de los indicadores tratados.
2. Trabajar en el perfeccionamiento de la preparación metodológica del claustro de profesores en función de incrementar el nivel de satisfacción de los estudiantes con el proceso docente – educativo.
3. Implementar el curso de didáctica pedagógica en los profesores recién graduados y de poca experiencia en la educación superior.
4. Perfeccionamiento del sistema de comunicación del departamento en aras del cumplimiento de los objetivos definidos en cada área de resultado clave.
5. Aplicar consecuentemente las acciones formuladas en cada una de las estrategias en los planes de actividades mensuales del departamento.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acle, T. A. Planeación Estratégica y Control Total de Calidad. México D. F.: Grijalbo S. 1993.
2. Beer, M. y R. Eisenstat The silent killers of strategy implementation and learning. Sloan Management Review. 2000.
3. Castro, T. M. y G. Rodríguez. Sobre l investigación económica. La Habana. ENPES-MES, 1987.
4. Carballal del R. E. 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. 2005.
5. Codina, J. A. Curso-taller de dirección estratégica. Universidad de La Habana. La Habana, 1998.
6. Cuba. Partido Comunista de Cuba. Resolución Económica del V Congreso. La Habana □ Editado por el MES, 1998.
7. Forman, J. y P. Argenti. How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: An exploratory qualitative study. Corporate Reputation Review. 2005.
8. Freedman, M. The genius is in the implementation. Journal of Business Strategy. 2003.
9. Galarraga, L.Y. La evaluación de los procesos estratégicos en las instituciones de Educación Superior: El caso de los procesos de planificación estratégica y de conformación y evaluación de los objetivos. <http://revistas.mes.edu.cu/eduniv/> Universidad de La Habana. Centro de Estudio para la Educación Superior, 2007.
10. Gandarilla, B. A. y F. Ferriol . 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.2002.

11. Gandarilla, B. A. y F. Ferriol. Principales deficiencias e insuficiencias que persisten en la planificación estratégica y la dirección por objetivos en los territorios. Folletos Gerenciales. 2003.
12. Gandarilla, B. A. La dirección por objetivos. Su aplicación práctica. Universidad de Granma. Bayamo, 2009.
13. García, S. y S. Dolan. Dirección por Valores. CCED-MES. La Habana. 1998.
14. Gárciga, M. R. Formulación estratégica. Un enfoque para directivos. La Habana: Editorial Félix Varela, 2001.
15. Guerras, L. A. y E. López. La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Madrid. 2007.
16. Hrenbiniak, L. G. Obstacles to effective strategy implementation. Organizational Dynamics. 2006.
17. Ibarra, M. F. et al. Metodología de la investigación social. La Habana □ Editorial Pueblo y Educación, 1988.
18. Kujiro, N. Citado por A. L. Ortiz. En Alta gerencia educativa. ¿Cómo dirigir y administrar con eficiencia? Consultado en: En [http // www.monografias.com / recursos2 / documentos / fulldocs / ger / enfoestra . htm.](http://www.monografias.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/enfoestra.htm), 2006.
19. Menguzzato, M. y J. J. Renau. La Dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. Madrid: Ariel, 1995.
20. Mintzberg, H. y J. Quinn. El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. 2. ed. México D. F.: Prentice Hall Hispanoamericana S. A., 1993.
21. Lane, N. Strategy implementation: The implications of a gender perspective for change management. Journal of Strategy Marketing. 2005.
22. Portuondo, V. A. L. 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. 2008.
23. Pérez, R. G. e I. Nocedo. Metodología de la investigación pedagógica y psicológica. 1ra. Parte. La Habana □ Editorial Pueblo y Educación, 1993.
24. Robbins, S. P. Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. México D. F.: Prentice Hall Hispanoamericana S. A., 1994.

25. Ronda, P.G.A; M.L.J.A. De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de Dirección Estratégica Integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégico, táctico y operativo. Primera parte. Revista Ciencias de la Información Vol. 35, No. 1, abril, 2004.
26. Ronda, P. G. y J. Marcané. Las leyes que rigen la efectividad de la ejecución de la de Dirección Estratégica. Folletos Gerenciales. 2002.
27. Ronda, P. G. Estado del arte de la investigación en dirección estratégica: Un estudio empírico. *Folletos Gerenciales*. (XII): (11). 5-19. Noviembre, 2008.
28. Triana, C. J. Propuesta de talleres sobre tendencias de la gerencia contemporánea y el desafío de su aplicación en Cuba. - - La Habana □ Centro de Estudios de la Economía Cubana de la Universidad de La HABANA, 1995.
29. Yañez, G. E. La década de los noventa. Desarrollo de la dirección y superación de dirigentes. Serie Teoría y Práctica de la Dirección. No. 008. - - La Habana □ Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana, 1990.

Anexo # 1

Guía para la realización de la entrevista a implicados externos sobre la identidad organizacional del departamento de Ciencias Empresariales.

- Saludos, presentación y explicación del objetivo de la entrevista.
- Formulación de las interrogantes siguientes:
 1. ¿Qué opinión tiene Ud. sobre la calidad integral de los profesionales que forma el departamento carrera de Ciencias Empresariales.
 2. ¿Qué opinión tiene Ud. sobre la calidad de las Maestrías, y Especialidades que desarrolla el departamento?
 3. ¿Qué opinión tiene Ud. sobre la calidad de los diplomados, cursos y actividades dinámicas (conferencias, seminarios y talleres) de postgrado que se imparten en correlación con el departamento?
 4. ¿Qué opinión tiene Ud. sobre la calidad y el impacto de las investigaciones que realizan los profesores del departamento?
 5. ¿Qué opinión tiene Ud. sobre la calidad y el impacto de los trabajos de asesoría y consultoría que realizan los profesores del departamento?
 6. ¿Qué opinión tiene Ud. sobre el nivel de calificación, experiencia y profesionalidad que muestra el personal docente del departamento?

7. ¿Qué opinión tiene Ud. sobre el cumplimiento por parte del departamento de los compromisos contraídos por el mismo con los organismos, entidades y otros implicados externos?
8. ¿Le reconoce Ud. liderazgo en algún campo o actividad a este departamento?
9. ¿Hay algún elemento o factor que identifique y/o le proporcione reconocimiento a este departamento en el entorno?
10. ¿Qué imagen le proyecta este departamento, vista en su integralidad?
11. ¿Desea añadir alguna otra opinión?

Anexo # 2

VALORES A COMPARTIR EN DEPARTAMENTO DE CIENCIAS EMPRESARIALES, CON SU CONCEPTUALIZACIÓN Y MODOS DE ACTUACIÓN ASOCIADOS

Dignidad:

Mostramos en nuestra actuación diaria respeto a sí mismo, a la patria y a la humanidad.

Modos de actuación asociados a este valor:

- Tener una conducta consecuente con la ética de la Revolución Cubana.
- Combatir toda manifestación de egoísmo, individualismo, consumismo y sumisión.
- Mantener un comportamiento ejemplar en la actividad social y en la vida cotidiana.
- Mantener el proyecto de vida individual indisolublemente ligado al proyecto social socialista y poner el talento al servicio de la revolución.
- Sentir orgullo de ser cubano y respetar a los símbolos patrios.

Patriotismo:

Somos leales a nuestra historia, a la patria y a la revolución socialista, y demostramos disposición plena de defender sus principios para Cuba y para el mundo.

Modos de actuación asociados a este valor:

- Tener disposición a asumir las prioridades de la revolución, al precio de cualquier sacrificio.
- Ser un fiel defensor de la obra de la Revolución socialista en cualquier parte del mundo.
- Actuar siempre en correspondencia con las raíces históricas, enalteciendo sus mejores tradiciones revolucionarias: el independentismo, el anti-imperialismo y el internacionalismo, en el espíritu de la Protesta de Baraguá.
- Poseer sentido de independencia nacional y de orgullo por su identidad.

- Tener conciencia de la importancia de su labor y ponerla en función del desarrollo económico y social del país.
- Participar activamente en las tareas de la defensa de la revolución.
- Fortalecer la unidad del pueblo en torno al Partido.

Humanismo:

Sentimos y mostramos amor hacia los seres humanos y preocupación por el desarrollo pleno de todos, sobre la base de la justicia.

Modos de actuación asociados a este valor:

- Sentir los problemas de los demás como propios. Brindar afecto, comprensión, mostrar interés, preocupación, colaboración y entrega generosa hacia las personas.
- Respetar a las personas sobre la base del valor intrínseco del ser humano.
- Propiciar un clima de confianza, respeto y amistad entre las personas, en la familia, la comunidad, el colectivo estudiantil o laboral. Escuchar a las otras personas con empatía y comprensión, en el que puedan expresar sus opiniones, preferencias y sentimientos.
- Autocontrolar las manifestaciones de agresividad que puedan darse hacia otras personas, afectando su integridad física y moral.
- Ser altruistas y desprendidos con absoluto desinterés.

Solidaridad:

Sentimos y demostramos compromiso en idea y acción con el bienestar de los otros: en la familia, la escuela, los colectivos laborales, la nación y hacia otros países. Estamos siempre atentos a toda la masa humana que nos rodea.

Modos de actuación asociados a este valor:

- Identificarse con las causas justas y defenderlas.
- Estar dispuestos a realizar acciones internacionalistas dentro y fuera del país, incluso al precio de elevados sacrificios materiales y espirituales.
- Contribuir desde lo individual al cumplimiento de las tareas colectivas.
- Socializar los resultados del trabajo y el estudio.
- Participar activamente en la solución de los problemas del grupo y la comunidad.

- Promover actitudes colectivistas, de austeridad y modestia.

Responsabilidad:

Somos cumplidores de los compromisos contraídos ante sí mismo, la familia, el colectivo y la sociedad.

Modos de actuación asociados a este valor:

- Desarrollar con disciplina, conciencia, eficiencia, calidad y rigor las tareas asignadas.
- Asumir la crítica y la autocrítica como poderoso instrumento de autorregulación moral.
- Propiciar un clima de compromiso, consagración y nivel de respuesta a las tareas asignadas.
- Conocer y respetar la legalidad socialista y las normas administrativas establecidas.
- Promover un modo de participación democrática, donde los individuos se sientan implicados en los destinos de la familia, la comunidad, su colectivo estudiantil, laboral y el país.
- Respetar, defender y fomentar la propiedad social sobre los medios de producción.
- Cuidar el medio ambiente.

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.

Honradez:

Demostramos rectitud e integridad en todos los ámbitos de la vida. Vivimos de nuestro propio trabajo y esfuerzo.

Modos de actuación asociados a este valor:

- Vivir con lo que se recibe sin violar la legalidad ni la moral socialista.
- Administrar y/o cuidar los recursos económicos del país y de la institución en cualquiera de sus niveles, de acuerdo con la política económica trazada por el Partido.
- Velar porque los recursos económicos se destinen hacia su objeto social.
- Combatir la enajenación de la propiedad social en beneficio de la propiedad individual.
- Respetar la propiedad social y personal, no robar.
- Enfrentar las manifestaciones de indisciplinas, ilegalidades, fraude y hechos de corrupción.

Honestidad:

Actuamos de manera sincera, sencilla y veraz. Expresamos juicios críticos y reconocemos nuestros errores en tiempo, lugar y forma adecuada, para contribuir al bien propio, colectivo y de la sociedad. Demostramos armonía entre el pensamiento, el discurso y la acción.

Modos de actuación asociados a este valor:

- Apego irrestricto a la verdad. Ser sincero en el discurso y consecuente en la acción.
- Tener valentía para expresar lo que se piensa. Combatir las manifestaciones de doblez moral, hipocresía, traición, fraude y mentira.
- Ser autocrítico y crítico.

Justicia:

Compartimos y respetamos la igualdad social y defendemos, de palabra y de hecho, que los seres humanos sean acreedores de los mismos derechos y oportunidades, sin discriminación por diferencias de origen, edad, sexo, ocupación social, desarrollo físico, mental cultural, color de la piel, credo y de cualquier otra índole.

Modos de actuación asociados a este valor:

- Cumplir y hacer cumplir la legalidad socialista.
- Luchar contra todo tipo de discriminación en los ámbitos familiar y social.
- Promover en los ámbitos políticos, económicos y sociales la incorporación del ejercicio pleno de la igualdad.
- Valorar con objetividad los resultados de cualquier actividad laboral, estudiantil y social.
- Contribuir con su criterio a la selección de personas que por sus méritos sean acreedoras de reconocimiento moral y material.

Sentido de Pertenencia:

Vivimos orgullosos de las tradiciones y del espíritu patriótico y revolucionario de nuestra FCEE-UDG y somos consecuentemente fieles a ellas en todos los ámbitos; asumimos conductas enriquecedoras de las mismas y de su imagen en el entorno. Sentimos orgullo de trabajar o estudiar en la FCEE y de esforzarnos por su desarrollo ascendente. Divulgamos sus logros y la defendemos con sano espíritu autocrítico.

Modos de actuación asociados a este valor:

- Demostrar orgullo cotidianamente, en cualquier ámbito, de ser trabajador o estudiante de la FCEE-UDG.
- Defender en cualquier ámbito las tradiciones y el espíritu revolucionario de la FCEE-UDG.
- Trabajar conscientemente en la materialización de las misiones y tareas que enriquezcan las mejores tradiciones de la FCEE-UDG y/o que contribuyan a potenciar su desarrollo.
- Divulgar y defender, en cualquier ámbito, con sana pasión y espíritu autocrítico la obra pasada y presente de la FCEE-UDG.

Trabajo en Equipo:

Propiciamos y potenciamos el espíritu de cooperación y colaboración y la organización del trabajo en torno a equipos. Promovemos la integración y la participación conjunta en la consecución de las tareas, programas y objetivos trazados, como estilo de actuación y vía

para potenciar la capacidad colectiva, el alcance de mayores y mejores resultados y la calidad de todo cuanto hacemos.

Modos de actuación asociados a este valor:

- Estimular y practicar un espíritu colectivista en el desarrollo del trabajo.
- Promover la integración y la cooperación de las personas y las organizaciones en la ejecución y cumplimiento de tareas siempre que resulte pertinente.
- Demostrar en la práctica un estilo participativo en la evaluación y enfrentamiento de los problemas, en todos aquellos casos o situaciones que resulte pertinente.
- Desarrollar la consulta colectiva, el diálogo y el debate para la identificación de los problemas y la unidad de acción en la selección de posibles alternativas de solución.
- Fortalecer el espíritu de colaboración y trabajo en equipo.

Compromiso con el Desarrollo Sustentable:

Somos defensores del medio ambiente y de la actuación de los hombres en armonía con el mismo. Abogamos por la disminución del impacto ambiental de nuestras acciones, como contribución necesaria al desarrollo sustentable y actuamos en consecuencia. Estimulamos tales conductas.

Modos de actuación asociados a este valor:

- Cuidar el medio ambiente. No ejecutar acciones individuales que por su naturaleza puedan afectar el medio ambiente.
- No estimular ni permitir en el ámbito de su actuación comportamientos que afecten el medio ambiente.
- Alertar a las instancias y autoridades correspondientes acerca de las probables afectaciones al medio ambiente de acciones o situaciones que tengan lugar o estén presentes en determinados lugares o entidades.
- Capacitarse y promover la capacitación de cuadros, reservas, trabajadores y estudiantes sobre temas prioritarios de interés relacionados con el cuidado y preservación del medio ambiente.

Anexo # 3

Grupos implicados

Implicados Internos:

- ✓ Dirigentes.
- ✓ Profesores.
- ✓ Trabajadores de apoyo a la docencia.
- ✓ Núcleo del PCC.
- ✓ Sección Sindical.
- ✓ Federación de Estudiantes Universitarios (FEU).
- ✓ Unión de Jóvenes Comunistas (UJC).
- ✓ Sección de Base de la ANEC.

Implicados Externos:

- ✓ Ministerio de Educación Superior (MES).
- ✓ Consejo universitario y demás dispositivos organizativos de la Universidad de Granma.
- ✓ Comité del Partido de la Universidad.
- ✓ Buró Sindical de la Universidad.
- ✓ Comité UJC de la Universidad.
- ✓ Secretariado de la FEU de la Universidad.
- ✓ Estudiantes de otras Facultades de la Universidad.
- ✓ Profesores de otras Facultades que brindan servicio a la carrera y el departamento.
- ✓ Partido Comunista 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, Contraloría, Oficina Tributaria Provincial y Municipal, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) en la provincia.
- ✓ Banco de Crédito y Comercio (BANDEC).
- ✓ Banco Popular de Ahorro (BPP).
- ✓ Dependencias del Ministerio de la Agricultura (MINAGRI), Grupo Empresarial Agroindustrial y el Centro de Innovación Tecnológica y Medioambiental de la Provincia.
- ✓ Dependencias del Ministerio de Educación (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 Lotti”.
- ❑ 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.

Anexo # 4.

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 previsible 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 # 5.

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, sin dejar de mencionar la situación de desequilibrio con los trabajadores disponible en los sectores, los cuales tienen que asumir propuestas de nuevas formas de 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.

Anexo # 6.

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. CAMBIAR

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".