

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

TEMA:

**“ANÁLISIS CRÍTICO AL PROCESO DE DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA DEL PERIODO 2007 – 2010 DE LA
UNIVERSIDAD DE GRANMA”.**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniería Comercial

Autores:

Cevallos Rosero Williams Oswaldo

Cholo Tipán María Esther

Directora:

MsC. Maidolis González Pérez

La Maná - Ecuador

Mayo del 2011

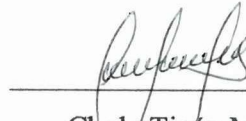
AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación “ANÁLISIS CRÍTICO AL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL PERIODO 2007 – 2010 DE LA UNIVERSIDAD DE GRANMA”, son de exclusiva responsabilidad de los autores.



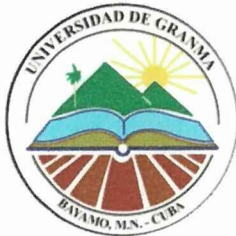
Cevallos Rosero Williams Oswaldo

C.I: 050269705-5



Cholo Tipán María Esther

C.I: 120532865-9



MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR

UNIVERSIDAD DE GRANMA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**


BAYAMO - GRANMA

Bayamo, 11 de Enero del 2011.

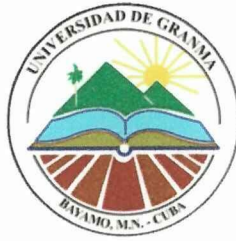
Certificación de Tutoría

Yo, MsC. Maidolis González Pérez, certifico que el informe final del Trabajo de Diploma titulado: " Análisis crítico al proceso de dirección estratégica del período 2007 – 2010 de la Universidad de Granma " del autor **Williams Oswaldo Cevallos Rosero**, ha sido debidamente revisado y corregidas las recomendaciones emitidas en la tutoría, por lo que autorizo su presentación de acto de defensa.





MsC. Maidolis González Pérez
Jefa de departamento
TUTORA



MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR

UNIVERSIDAD DE GRANMA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**


BAYAMO - GRANMA

Bayamo, 11 de Enero del 2011.

Certificación de Tutoría

Yo, MsC. Maidolis González Pérez, certifico que el informe final del Trabajo de Diploma titulado: " Análisis crítico al proceso de dirección estratégica del periodo 2007 – 2010 de la Universidad de Granma " de la autora **María Esther Cholo Tipán**, ha sido debidamente revisado y corregidas las recomendaciones emitidas en la tutoría, por lo que autorizo su presentación de acto de defensa.




MsC. Maidolis González Pérez
Jefa de departamento
TUTORA

UNIVERSIDAD DE GRANMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ACTA DE DEFENSA DEL TRABAJO DE DIPLOMA

Reunido el Tribunal compuesto por los profesores:

Presidenta: **MsC. Mayelennis Fuoman Escalona**

Secretaria: **MsC. Yaíma Alonso Castillo**

Vocal: **MsC. Ailin Guerra Fonseca**

Compareció el estudiante **Williams Oswaldo Cevallos Rosero** para realizar la defensa del trabajo titulado “**Análisis crítico al proceso de dirección estratégica del período 2007 – 2010 de la Universidad de Granma**”

Actúa como

Oponente: **MsC. Susana Cabrera Rodríguez.**

Como Tutora: **MsC. Maidolis González Pérez**

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 alas preguntas y dominio del tema.	5

Opinión del profesor designado para la orientación científica del estudiante:

El estudiante demostró independencia, capacidad y poder analítico en la realización de la investigación, demostró además iniciativa y las habilidades adquiridas durante sus años de estudio en la educación superior. Existe plena correspondencia entre el contenido del trabajo y las tareas del diseño de investigación. Las soluciones mostradas son debidamente argumentadas. El trabajo no presenta insuficiencias que empañen la calidad general del mismo, además de ser entregado en el tiempo fijado. La investigación presenta alta calidad técnica, valor científico y originalidad. Se trata de un análisis crítico al proceso de dirección estratégica en la entidad objeto de estudio, el cual sólo ha tenido como antecedentes 2 tesis de Maestría, de ahí su originalidad y constituye un referente para otras organizaciones que pretendan perfeccionar los procesos de formulación, implementación y control de la planeación estratégica.

Opinión del Oponente:

Existe plena correspondencia entre el objetivo del trabajo y el proyecto de investigación. El trabajo trata un tema de gran actualidad e importancia pues aborda procesos poco tratados pero necesarios en la aplicación de la dirección estratégica, como son la implementación y el control, esenciales una vez realizada la formulación de la estrategia. Los aspectos tratados se presentan de forma

coherente y lógica. El estilo de redacción correcto y acorde con el nivel científico de esta investigación. El trabajo presenta alta calidad técnica, valor científico y originalidad sin presentar errores que dañen la calidad general del mismo. Las soluciones planteadas tienen perfecta aplicación en cualquier organización de cualquier sector que aplique la dirección estratégica como perspectiva para enfrentar el entorno turbulento de las organizaciones.

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

La disposición y el dominio de los instrumentos científicos del estudiante contribuyeron a identificar las deficiencias esenciales de los procesos de formulación, implementación y control de la aplicación de la dirección estratégica en nuestra institución. Las reflexiones teóricas, así como sus sugerencias quedarán materializadas en nuestro quehacer directivo en el diseño, aplicación y control del horizonte estratégico a proyectar para el período actual.

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 de **5 puntos**.

Entendemos que el 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 15 días del mes de Enero del 2011.

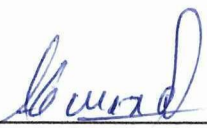




MsC. Mayelennis Fuoman Escalona
Presidenta



MsC. Yaíma Alonso Castillo
Secretaria



MsC. Ailin Guerra Fonseca
Vocal

UNIVERSIDAD DE GRANMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ACTA DE DEFENSA DEL TRABAJO DE DIPLOMA

Reunido el Tribunal compuesto por los profesores:

Presidenta: **MsC. Mayelennis Fuoman Escalona**

Secretaria: **MsC. Yaima Alonso Castillo**

Vocal: **MsC. Ailin Guerra Fonseca**

Compareció la estudiante **María Esther Cholo Tipán** para realizar la defensa del trabajo titulado **“Análisis crítico al proceso de dirección estratégica del período 2007 – 2010 de la Universidad de Granma”**

Actúa como

Oponente: **MsC. Susana Cabrera Rodríguez.**

Como Tutora: **MsC. Maidolis González Pérez**

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 alas preguntas y dominio del tema.	5

Opinión del profesor designado para la orientación científica del estudiante:

La estudiante demostró independencia, capacidad y poder analítico en la realización de la investigación, demostró además iniciativa y las habilidades adquiridas durante sus años de estudio en la educación superior. Existe plena correspondencia entre el contenido del trabajo y las tareas del diseño de investigación. Las soluciones mostradas son debidamente argumentadas. El trabajo no presenta insuficiencias que empañen la calidad general del mismo, además de ser entregado en el tiempo fijado. La investigación presenta alta calidad técnica, valor científico y originalidad. Se trata de un análisis crítico al proceso de dirección estratégica en la entidad objeto de estudio, el cual sólo ha tenido como antecedentes 2 tesis de Maestría, de ahí su originalidad y constituye un referente para otras organizaciones que pretendan perfeccionar los procesos de formulación, implementación y control de la planeación estratégica.

Opinión del Oponente:

Existe plena correspondencia entre el objetivo del trabajo y el proyecto de investigación. El trabajo trata un tema de gran actualidad e importancia pues aborda procesos poco tratados pero necesarios en la aplicación de la dirección estratégica, como son la implementación y el control, esenciales una vez realizada la formulación de la estrategia. Los aspectos tratados se presentan de forma

coherente y lógica. El estilo de redacción correcto y acorde con el nivel científico de esta investigación. El trabajo presenta alta calidad técnica, valor científico y originalidad sin presentar errores que dañen la calidad general del mismo. Las soluciones planteadas tienen perfecta aplicación en cualquier organización de cualquier sector que aplique la dirección estratégica como perspectiva para enfrentar el entorno turbulento de las organizaciones.

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

La disposición y el dominio de los instrumentos científicos de la estudiante contribuyeron a identificar las deficiencias esenciales de los procesos de formulación, implementación y control de la aplicación de la dirección estratégica en nuestra institución. Las reflexiones teóricas, así como sus sugerencias quedarán materializadas en nuestro quehacer directivo en el diseño, aplicación y control del horizonte estratégico a proyectar para el período actual.

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 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 15 días del mes de Enero del 2011.



MsC. Mayelennis Fuoman Escalona
Presidenta

MsC. Yaíma Alonso Castillo
Secretaria

MsC. Ailin Guerra Fonseca
Vocal

UNIVERSIDAD DE GRANMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

OPINIÓN CRÍTICA DE LA TUTORA

MsC. Maidolis González Pérez sobre el trabajo de Diploma del estudiante Williams Oswaldo Cevallos Rosero, de la carrera de Ingeniería Comercial a discutir en Bayamo el día 15 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 en el diseño de investigación.

b) Argumentación de las soluciones planteadas.

Las soluciones planteadas fueron debidamente argumentadas, basadas en la utilización de diversas técnicas que avalan los resultados expuestos.

c) Grado de independencia del estudiante, iniciativa y habilidad mostrada durante el desarrollo del trabajo.

El estudiante mostró alto grado de independencia, habilidades e iniciativa en el desarrollo de la investigación, aplicando conocimientos básicos adquiridos en la educación superior. La creatividad del estudiante posibilitó la culminación y exposición del trabajo de forma adecuada y meritoria de destacar.

d) Capacidad y poder analítico mostrada en la preparación y realización de las experiencias en caso de que las hubiera.

Mostró capacidad y alto poder analítico en el desarrollo de la investigación, y en la presentación de los resultados lo que llevó a una mejor comprensión de los mismos.

e) La aplicación de todos los conocimientos adquiridos durante el periodo de estudio en el desarrollo de trabajo.

El estudiante demostró los conocimientos adquiridos durante su periodo de estudio en la realización de esta investigación, pues la correcta aplicación de las técnicas y procedimientos utilizados, así como el cumplimiento de las tareas orientadas muestran esta afirmación.

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

El trabajo presenta algunos errores ortográficos que no dañan la comprensión y calidad general del mismo.

g) Cumplimiento del trabajo en tiempo y forma

El trabajo fue entregado según cronograma 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 y actualidad puede aplicarse en cualquier entidad que desarrolle la perspectiva estratégica de la dirección.

i) Criterio acerca de la calificación que se debe otorgar

Teniendo en cuenta lo antes planteado y la brillante defensa del trabajo solicito al tribunal se le otorgue al estudiante la máxima calificación.

MsC. Maidolis González Pérez
Tutora



UNIVERSIDAD DE GRANMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

OPINIÓN CRÍTICA DE LA TUTORA

MsC. Maidolis González Pérez sobre el trabajo de Diploma de la estudiante María Esther Cholo Tipán, de la carrera de Ingeniería Comercial a discutir en Bayamo el día 15 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 en el diseño de investigación.

b) Argumentación de las soluciones planteadas

Las soluciones planteadas fueron debidamente argumentadas, basadas en la utilización de diversas técnicas que avalan los resultados expuestos.

c) Grado de independencia de la estudiante, iniciativa y habilidad mostrada durante el desarrollo del trabajo.

La estudiante mostró alto grado de independencia, habilidades e iniciativa en el desarrollo de la investigación, aplicando conocimientos básicos adquiridos en la educación superior. La creatividad de la estudiante posibilitó la culminación y exposición del trabajo de forma adecuada y meritoria de destacar.

d) Capacidad y poder analítico mostrada en la preparación y realización de las experiencias en caso de que las hubiera.

Mostró alto poder analítico en el desarrollo de la investigación, y en la presentación de los resultados lo que llevó a una mejor comprensión de los mismos.

e) La aplicación de todos los conocimientos adquiridos durante el periodo de estudio en el desarrollo de trabajo.

La estudiante mostró los conocimientos adquiridos durante su periodo de estudio en la realización de esta investigación, pues la correcta aplicación de las técnicas y procedimientos utilizados, así como el cumplimiento de las tareas orientadas muestran esta afirmación.

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

El trabajo presenta algunos errores ortográficos que no dañan la comprensión y calidad general del mismo.

g) Cumplimiento del trabajo en tiempo y forma

El trabajo 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 y actualidad puede aplicarse en cualquier entidad que desarrolle la perspectiva estratégica de la dirección.

i) Criterio acerca de la calificación que se debe otorgar

Teniendo en cuenta lo antes planteado y la brillante defensa del trabajo solicito al tribunal se le otorgue a la estudiante la máxima calificación.

MsC. Maidolis González Pérez

Tutora



UNIVERSIDAD DE GRANMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

OPINIÓN CRÍTICA DE LA Oponente

MSc. Susana Cabrera Rodríguez sobre el trabajo de Diploma del estudiante Williams Oswaldo Cevallos Rosero, de la carrera de Ingeniería Comercial a discutir en Bayamo el día 15 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 en el proyecto de investigación.

b) Actualidad del trabajo realizado.

El trabajo trata un tema de gran actualidad e importancia pues aborda procesos poco tratados pero necesarios en la aplicación de la dirección estratégica, como son la implementación y el control, esenciales una vez realizada la formulación de la estrategia.

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 y lógica. El estilo de redacción utilizado fue correcto y acorde con el nivel científico de esta investigación. Se utilizaron gráficos, tablas que contribuyen a una mejor comprensión de la investigación.

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

El trabajo no presenta errores dignos de resaltar.

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 desarrolló la dirección estratégica. Este trabajo constituye un referente de aplicación para otras organizaciones.

g) Criterio acerca de la calificación que se debe otorgar.

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



MsC. Susana Cabrera Rodríguez
Oponente



UNIVERSIDAD DE GRANMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

OPINIÓN CRÍTICA DE LA Oponente

MsC. Susana Cabrera Rodríguez sobre el trabajo de Diploma de la estudiante María Esther Cholo Tipán, de la carrera de Ingeniería Comercial a discutir en Bayamo el día 15 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 en el proyecto de investigación.

b) Actualidad del trabajo realizado

El trabajo trata un tema de gran actualidad e importancia pues aborda procesos poco tratados pero necesarios en la aplicación de la dirección estratégica, como son la implementación y el control, esenciales una vez realizada la formulación de la estrategia.

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 y lógica. El estilo de redacción utilizado fue correcto y acorde con el nivel científico de esta investigación. Se utilizaron gráficos, tablas que contribuyen a una mejor comprensión de la investigación.

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

El trabajo no presenta errores dignos de resaltar.

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

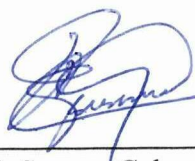
El trabajo presenta una alta calidad técnica, valor científico y originalidad, tanto en la presentación, revisión bibliográfica, utilización de técnicas y métodos de investigación y presentación de los resultados.

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

Las soluciones planteadas tienen perfecta aplicación en cualquier organización de cualquier sector que desarrolló la dirección estratégica. Este trabajo constituye un referente de aplicación para otras organizaciones.

g) Criterio acerca de la calificación que se debe otorgar

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



MsC. Susana Cabrera Rodríguez
Oponente



Agradecimiento...

La realización y presentación de los resultados de esta investigación han sido posibles por la solidaridad, la ayuda, la colaboración y el estímulo permanente que me ofrecieron mi esposa, muchos familiares, amigos y compañeros, y la mano tendida por otras personas en el momento preciso. De entre ellos, quiero dejar constancia de mi más profundo y sentido agradecimiento:

- α Dios por haberme dado la vida y por iluminar mi camino siempre.*
- α Mis padres por esa fuerza tan grande que han tenido para mostrarme que cualquier camino se logra recorrer cuando se hacen las cosas con voluntad, fé y responsabilidad, por su enorme capacidad de generar amor y por su apoyo incondicional.*
- α Mi esposa por brindarme su infinito amor, comprensión y apoyo en todo momento, además por ser mi fortaleza al estar lejos de mis padres a quienes extrañe mucho y por compartir sus conocimientos en la elaboración de este trabajo, el mismo que finalizamos con éxito y logramos alcanzar juntos nuestro sueño tan anhelado.*
- α Mis hermanos que siempre estuvieron en los momentos que mas los necesitaba, brindándome su apoyo y amor incondicional.*
- α La familia de mi esposa que de una u otra manera influyeron para que cumplamos este sueño juntos.*
- α Mi tutora MsC. Maidolis González Pérez, la que con visión de futuro propuso el diseño y asumió la tutoría, no obstante al inmenso volumen de trabajo, brindándonos todo sus conocimientos y dominio metodológico investigativo, impregnándonos de su alto espíritu y empeño en el trabajo, que junto a una esmerada y paciente tutoría nos condujo al logro del objetivo propuesto el mismo que está reflejado en esta tesis.*
- α La Universidad Técnica de Cotopaxi Extensión La Maná por haber abierto sus puertas para que yo pueda incrementar mis conocimientos los mismos que me ayudaron a realizar este trabajo con éxito.*
- α La Universidad de Granma por haberme dado la oportunidad de realizar mi trabajo de diploma con la ayuda de personas profesionales las cuales me han ayudado desinteresadamente.*
- α Mis Maestros de toda mi formación académica por su ayuda incondicional y sus enseñanzas magistrales, por la entrega desinteresada de sus conocimientos, que sin ello no hubiera podido materializar este sueño.*

α *Mis **Compañeros** que han formado parte de mi vida académica, con los que me siento en deuda de gratitud por el apoyo desinteresado que me brindaron.*

α *Mis mejores amigas **Johanna, María, Victoria y Esther** por haberme brindado su sincera amistad, y compartido sus conocimientos durante varios años en las aulas Universitarias, además por haber soportado todas mis bromas en todo momento.*

α *Todos mis amigos del pasado y del presente, del pasado porque siempre me han apoyado desinteresadamente, y los del presente porque siempre están conmigo dándome ánimos para seguir adelante.*

α *Mi **familia Cubana** la misma que está integrada por mi esposa **Esther** y mis amigos **Edwin, Sandy, Narcisa, Blanquita y Jimena**, quienes me han brindado su cariño, apoyo moral y emocional en los cuatro meses que estuvimos en Cuba, en donde formamos una linda amistad familiar.*

Siempre se corre el riesgo de omitir algún nombre cuando se intenta personalizar el agradecimiento a los que han contribuido en la realización de cualquier obra humana, sobre todo cuando se han invertido en ella muchos años y se ha interactuado, en la búsqueda de las distintas formas de ayuda, con decenas de personas. Por eso ofrezco mis disculpas, y reitero mi agradecimiento más sincero a cualquier persona no mencionada que aportara su colaboración para la obtención de estos resultados.

A todos gracias....

Williams Oswaldo Cevallos Rosero.

Agradecimiento...

La realización, presentación y culminación de mi trabajo han sido posibles por la solidaridad, la ayuda, la colaboración y el estímulo permanente que me ofrecieron muchos familiares, amigos y compañeros, y los consejos de otras personas en el momento preciso. De entre ellos, quiero dejar constancia de mi más profundo agradecimiento:

A Dios por haberme dado la vida, por iluminarme y guiarme siempre en mi camino.

A mis Padres por acompañarme siempre y apoyarme en todo momento por complejo que fuesen, por sus consejos transmitidos a lo largo de toda mi vida y por haberme enseñado que cualquier objetivo se logra recorriendo mucho y realizando las cosas con amor, voluntad, responsabilidad y fe. A ellos, quiero agradecerle siempre mi triunfo.

A mi Esposo por ofrecerme su infinito amor, comprensión, apoyo e inseparable compañía en todos los momentos de mi vida y por compartir sus conocimientos y habilidades en la realización de esta investigación para lograr juntos esta meta.

A mis Hermanos que constantemente me brindaron su apoyo en los momentos más necesarios.

A la Familia de mi Esposo que de una u otra forma estuvieron apoyando para que culmináramos nuestra profesión.

A mi tutora MSc. Maidolis González Pérez, por compartir de forma generosa y desinteresada sus experiencias, conocimientos y todos sus magníficos saberes, a la vez propuso el diseño y asumió la tutoría, no obstante a la grandiosa labor que realiza, ya que sin ellos no hubiera podido satisfacer mis anhelos.

A la Universidad Técnica de Cotopaxi Extensión La Maná por haber abierto las puertas para que yo pueda desarrollar mis conocimientos y habilidades, los mismos que me ayudaron culminar mis estudios con éxito.

A la Universidad de Granma por darme la posibilidad de hacer realidad mi sueño, con la ayuda de personas profesionales las mismas que han ayudado de manera desinteresada a concluir mi trabajo.

En este apartado de agradecimientos deseo hacer mención a mis Maestros de toda mi formación desde el pre-escolar hasta el pre-profesional por su ayuda incondicional y sus enseñanzas magistrales, para que yo pudiera desarrollar mis conocimientos y así lograr mi objetivo.

A mis Compañeros que han formado parte de mi vida académica, con los que me siento en deuda de gratitud por el apoyo desinteresado que siempre me ofrecieron.

*A todas mis amistades, quienes han estado en los buenos y malos momentos de vida en especial a **María, Johanna, Victoria, Anabel y Williams** por haberme brindado su sincera amistad y compartido sus ideas y conocimientos en las aulas universitarias.*

*A mis amigos/as que encontré en Cuba que está integrado por mi esposo **Williams, Sandy, Edwin, Blanquita, Narcisa, Jimena, Germánico y Mary** quienes han compartido su sincera amistad en todos los momentos de tristeza y alegría conmigo, la misma que quisiera que perdure para siempre.*

A todas las personas que quiero y admiro, no importa dónde estén ahora, los sentimientos no alcanzan fronteras. A todas y cada uno de ustedes:

Una y mil veces gracias

María Esther Cholo Tipán.

Dedicatoria...

*Le dedico este trabajo a mis padres **Washington Colón Cevallos Zambrano** y **Zoila Paula Rosero Barrera** porque siempre estuvieron conmigo apoyándome, brindándome confianza cuando más la necesitaba, y por haberme dado amor y cariño durante toda mi vida.*

*A mi esposa **Esther** con todo mi AMOR, por haber sido mi fortaleza, y por haber compartido sus conocimientos los mismos que están reflejados en esta tesis de diploma.*

*A mis hermanos **Ángel** y **Marlene** que siempre me han apoyado y me han brindado su amor y cariño, a la vez me han alentado para que yo siga estudiando y sea el pilar de la familia.*

*A mis sobrinos **Jhon**, **Yuslady**, **Alejandro** y **Heidy**, quienes han dado alegría a mi vida, y han sido mi inspiración para seguir adelante y darles un buen ejemplo a seguir.*

A mis futuros hijos, a quienes pretendo servir de ejemplo de lo que puede lograrse solo con entereza, abnegación, sacrificio y consagración, para cumplir el sagrado deber profesional.

A toda mi familia...

Williams Oswaldo Cevallos Rosero.

Dedicatoria...

*Este trabajo es una parte de mi vida y comienzo de otras etapas por esto y más, le dedico a mis queridos padres **José Antonio Cholo Masapanta** y **Julia Tipán Tipán** porque siempre me brindaron su apoyo incondicionalmente sin esperar nada a cambio y ofreciendo todo lo necesario para mí.*

*A mi esposo **Williams** con todo mi corazón por haber compartido sus conocimientos y habilidades conmigo.*

*A mis queridos **Hermanos** por estar siempre apoyándome y dándome fuerzas para seguir adelante con el propósito de que yo sea el pilar fundamental en mi familia.*

*A mis adorados **Sobrinos** quienes han compartido conmigo sus travesuras y por cuidar y darles alegría a mis padres, durante mi ausencia y también servirle de ejemplo y demostrarle que esforzando se alcanzan las metas propuestas.*

*A toda mi **Familia** que me han estado dando consejos para que yo no desmaye en alcanzar mi meta ya que es un reto muy importante.*

*A mis apreciados suegros **Colón Cevallos** y **Zoila Rosero** por la ayuda y el apoyo que me han brindado.*

María Esther Cholo Tipán

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objeto de investigación a la Universidad de Granma y como campo al proceso de aplicación de la dirección estratégica en esta.

En su introducción se fundamentan la importancia, actualidad, novedad, pertinencia y viabilidad del tema investigado y se establece la vinculación de estos con la situación problemática, a partir de la cual se plantea su Objetivo que consiste en analizar críticamente el proceso de dirección estratégica del período 2007-2010 de la Universidad de Granma. También se exponen los demás elementos esenciales que constituyen el soporte científico metodológico del mismo.

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

Se formulan 4 Conclusiones que sintetizan elementos esenciales vinculados con los resultados obtenidos y se plantean 2 Recomendaciones dirigidas a promover y lograr, de manera correcta, una auténtica aplicación de la dirección estratégica en la Universidad, desprovista de las insuficiencias y deficiencias que actualmente caracterizan la intención que en tal sentido se ha venido promoviendo en la misma.

Todo lo anterior se complementa con el listado de las Referencias Bibliográficas realizadas y con el de la Bibliografía consultada. También con 4 anexos de necesaria inclusión.

INDICE

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

CAPITULO I

DE LA PLANEACION ESTRATÉGICA A LA DIRECCION ESTRATEGICA EN LOS SISTEMAS ORGANIZATIVOS

1.1 Antecedentes y evolución de la planeación estratégica en Cuba.	1
1.1.1 La planeación estratégica una etapa de la dirección estratégica.	2
1.2 Niveles de la planeación estratégica.	4
1.2.1 Estrategia de nivel corporativo.	4
1.2.2 Estrategia de unidad de negocios.	5
1.2.3 Estrategia a nivel funcional.	6
1.3 Correspondencia entre la estructura y la planeación estratégica.	7
1.4 Categorías que conforman el diseño de la planeación estratégica.	8
1.5 La implantación de la planeación estratégica.	17
1.6 El control de la planeación estratégica.	19

CAPITULO II

EL OBJETIVO Y LOS ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 La Universidad de Granma como objeto de la investigación.	23
2.1.1 Caracterización de la fuerza laboral de la Universidad de Granma.	25
2.1.2 Comportamiento porcentual del claustro.	27
2.1.3 Diagnóstico de las políticas de gestión de los recursos humanos.	28

CAPÍTULO III

MÉTODOS EMPLEADOS Y RESULTADOS ALCANZADOS

3.1 Métodos empleados.	30
3.2 Resultados alcanzados.	31
3.2.1 Análisis crítico de la planeación estratégica por objetivos basada en valores para el periodo 2007 -2010 de la Universidad de Granma.	31
3.2.1.1 Sobre los valores a compartir.	31
3.2.1.2 Oficinos.	31
3.2.1.3 Sobre la misión.	34
3.2.1.4 Sobre las habilidades.	34
3.2.1.5 Sobre los grupos de implicados.	35
3.2.1.6 Sobre los factores claves.	36
3.2.1.7 Sobre las áreas de resultado clave (ARC)	36
3.2.2 Análisis crítico al proceso de implementación de la planeación estratégica por objetivos basada en valores para el período 2007-2010 de la Universidad de Granma.	37
3.2.2.1 Resumen de la evaluación de los objetivos de trabajo.	39
3.2.2.2 Vínculos entre proyectos de investigación, el postgrado y los diplomas de pregrado.	56

3.2.3 Análisis crítico a la etapa de control de la planeación estratégica por objetivos basada en valores para el período 2007-2010 de la Universidad de Granma.	63
CONCLUSIONES.	64
RECOMENDACIONES.	65
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	
BIBLIOGRAFÍA.	
ANEXOS.	

INTRODUCCIÓN

Cuando nos referimos al concepto estrategia y su evolución, se toma como primer referencia al año 300 a.n.e., al filósofo chino Tzun Tzu y su libro: El arte de la guerra. En éste se establecían recomendaciones sobre la forma de hacer la guerra, la organización para los ejércitos y el empleo de las armas. En el campo de la teoría de la dirección, se anuncia en 1962 en el libro de Igor Ansoff, estrategias corporativas.

Sin embargo el término estrategia no solo varía en cuanto a los campos de la vida donde se aplica sino que dentro del propio marco de la dirección éste tiene varios enfoques, es así que los investigadores Ronda y Marcané han descrito a partir de un estudio realizado a diferentes definiciones que sobre el mismo se investigan en el periodo que comprende desde su aparición hasta el año 2002 y que nos dice que este término se concentra en tres grupos.

El grupo I que reúne a los conceptos relacionados con la interacción empresa entorno; el grupo II presenta las definiciones del concepto que hacen referencia al logro de objetivos organizacionales y el grupo III tiene las definiciones que centran la atención en el término competencia. El auge de ésta última tendencia se corresponde con el auge del neoliberalismo en el mundo, protagonizado por la hegemonía de Estados Unidos.

El enfoque estratégico de la dirección desde un principio hizo suyo, de manera especial, los antecedentes de la dirección por objetivos (DPO), lo que se explica por el hecho de que los objetivos, asumidos como la expresión de los resultados que se pretenden alcanzar, representan el elemento de salida fundamental de todo proceso estratégico acometido en las organizaciones.

La influencia de estos enfoques, probados de manera exitosa en numerosos sistemas organizativos de diversas naciones, sobre todo de las más desarrolladas del mundo,

llegaron a nuestro país el siglo pasado, comenzándose su aplicación en la última década del mismo.

Justamente fue el Ministerio de Educación Superior (MES) el primero en Cuba en la introducción de éstas novedosas perspectivas de dirección, en lo cual implicó desde un principio a las universidades que lo constituyen. Así, el curso académico 1992-1993 marcó el inicio de la aplicación formalmente de la DPO en el mismo y en Cuba, lo que creó las bases para que, 4 años después, se formulara la primera proyección estratégica de este organismo y de sus instituciones subordinadas. Al respecto, **Vecino (1)**, señaló que: "... en los momentos iniciales de este trabajo empezamos a prepararnos para enfrentar el futuro y al transcurrir el tiempo, nos fuimos dando cuenta de la importancia de trabajar no sólo en las tareas operativas, sino de proyectarnos un poco más allá y, dado que el propio proceso tecnológico del método empleado nos llevaba a la proyección estratégica, asumimos el reto de aplicar esta última, como vía factible para alcanzar la universidad del futuro".

Las experiencias del MES constituyeron el referente directo para que posteriormente la alta dirección de nuestro país decidiera la introducción de estos enfoques en todos los organismos de la administración central del estado (OACE) y gobiernos territoriales y en las entidades a ellos subordinadas. Fue así como en 1995 se indicó proceder a la introducción masiva de la DPO y en el 2000 la introducción del enfoque estratégico por objetivos, al que se le adjuntó en el 2002 lo concerniente al basamento en valores.

Las experiencias de la aplicación de ya casi dos décadas en todo el sector estatal cubano, han corroborado la validez de esta técnica de dirección, enmarcada en una situación de recrudescimiento del bloqueo económico contra nuestro país, con la propia economía cubana languidecida con el derrumbamiento del campo socialista de la antigua URSS, enfrentando a la vez el entorno turbulento internacional hacia el cual futuramente debían introducirse nuestros bienes y servicios.

Lo cierto es que la Universidad Cubana contemporánea como sistema organizacional no actúa en una urna de cristal, ajena al mundo que la rodea y por tanto no escapa a los efectos de la internacionalización, que conduce a un reclamo entre países, y sus entidades e instituciones, por incrementar las relaciones con su entorno, aún en medio de una lucha incesante por la competencia, a lo que en nuestras características específicas se le suman los varios procesos internos que tienen un impacto importante en estas instituciones, cuales son los casos de la universalización de los conocimientos, los programas de la revolución y la batalla de Ideas, entre otros.

En el propio centro de estas condiciones nuestras universidades deben continuar avanzando a la vez que se insertan en las transformaciones necesarias para garantizar como institución social, el encargo de preservar, desarrollar y difundir la cultura regional, nacional y universal. Al respecto, **Cortina (2)**, ha planteado que "... la universidad no puede verse sólo como el centro formador de hombres, sino también de cultura, de producción científica e innovación tecnológica, vinculada con la sociedad, para aportar a la comunidad y, a la vez, nutrirse de ella con un alto nivel de actualización científico-técnico".

La aplicación en primera instancia de la dirección por objetivos y posteriormente de la planeación estratégica, ha garantizado en medio de las condiciones antes mencionadas, el cumplimiento del encargo social del MES y por derivación de las mismas, el de las universidades componentes.

En el caso de la Universidad de Granma, específicamente en lo relativo a la aplicación del enfoque estratégico existen como antecedentes los procesos desarrollados para conformar las proyecciones de los períodos 1996-2000, 2001-2004, 2004-2007 y 2007-2010 de lo cual dan fe las investigaciones realizadas por **Gandarilla (3)** y **Castro (4)**, entre otras subyacentes en las facultades que la componen.

Consecuentes con la voluntad de darle continuidad al empleo de esta perspectiva de la dirección el MES y sus universidades oportunamente deberán trabajar en la proyección del horizonte de planeación 2010-2013 a los fines del necesario perfeccionamiento de las anteriores experiencias al respecto, y que constituya cada vez más la herramienta primordial para la conducción de los procesos que tienen lugar en la misma y la expresión de una efectiva aplicación de la dirección estratégica.

La nueva proyección debe, sin embargo, considerar algunas transformaciones que han estado sucediendo en el último período, así como algunas deficiencias mantenidas de otros años:

- Nuevas orientaciones sobre la cantidad y nombramiento de las áreas de resultado clave.
- Predominio de la atención de los dirigentes a la gestión operativa.
- Correspondencia de estructura y la estrategia a partir de las transformaciones a nivel nacional sobre estructura y plantilla.

Todo lo antes revelado ilustra la actualidad, pertinencia y conveniencia del trabajo de investigación que nos ocupa. Su viabilidad no solo la respalda la circunstancia de corresponder a una indicación de las instancias superiores de dirección, sino, esencialmente, el interés mostrado por la dirección de los recursos humanos de la Universidad de Granma, la cual aprecia en el mismo una posibilidad importante de conformar un documento y de adquirir nuevos conocimientos y experiencias que mucho le ayudarán a guiar su gestión por los caminos del éxito.

Problema de investigación.

Deficiencias en la aplicación de la dirección estratégica del período 2007-2010 de la Universidad de Granma.

Objeto de la investigación.

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

Campo de investigación.

El proceso de dirección estratégica en la Universidad de Granma en el período 2007-2010.

Objetivo general:

Analizar críticamente el proceso de dirección estratégica del período 2007-2010 de la Universidad de Granma.

Objetivos específicos:

- Fundamentar los aspectos teórico-metodológicos que sustentan la dirección estratégica.
- Caracterizar a la Universidad de Granma sobre la base del diseño y aplicación del enfoque estratégico de la dirección del período 2007-2010.
- Exponer los resultados de la valoración crítica a los procesos de formulación, implementación y control de la proyección estratégica por objetivos basada en valores para el período 2007-2010 de la Universidad de Granma.

Hipótesis de la investigación.

Si se analiza críticamente la dirección estratégica del período 2007-2010 de la Universidad de Granma garantizará a la misma, elementos imprescindibles para el perfeccionamiento de su aplicación para el nuevo período.

Métodos de investigación empleados.

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

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

- ▣ El análisis-síntesis, en la evaluación de la información manejada para precisar características generales de los elementos estudiados y descubrir sus interrelaciones, así como en la sistematización de todos aquellos elementos teóricos relacionados con la dirección estratégica.
- ▣ El inductivo-deductivo, en el proceso de determinación de generalizaciones teóricas, a los fines de hacer inferencias y determinar los referentes teóricos para la formulación de la planeación estratégica.
- ▣ El sistémico-estructural-funcional, para la determinación de las relaciones entre las variables internas y externas que más impactan en el cumplimiento de la misión, así como para el diseño del sistema de objetivos, estrategias y acciones de la planeación estratégica.

- Observación participante, para recibir retroalimentación directa con relación a diferentes aspectos de interés relativos a la formulación, implementación y control de la planeación estratégica, tal y como se manifiestan en la realidad.

Técnicas y otros procedimientos metodológicos:

- El modelo estratégico. (Ver anexo No.1)
- La técnica de la entrevista (No estructurada).

CAPÍTULO I

DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA A LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LOS SISTEMAS ORGANIZATIVOS.

En el presente capítulo se presenta la sistematización del marco teórico-conceptual relativo al tema estudiado, como consecuencia de la revisión bibliográfica realizada, el cual sirve de sostén para una adecuada interpretación de los procesos estratégicos en los sistemas organizativos y, consiguientemente, de los resultados de esta investigación.

1.1 Antecedentes y evolución de la planeación estratégica en Cuba.

El año 1962 abrió las puertas al término estrategia para las organizaciones, a partir de las obras de **Alfred Chandler (5)**, como nueva perspectiva de la dirección que ha tomado para sí, la dirección por objetivos nacida en 1952, acuñada así por Peter Drucker; ambos enfoques desarrollados justamente en medio de la complejidad de los problemas organizacionales, con ambientes cada vez más dinámicos, inestables y competitivos.

Estos factores del entorno condujeron a la necesidad de crear entre otras, esta nueva herramienta de dirección que le posibilitara a los administradores actuar de forma proactiva y flexible, con el fin de lograr los objetivos organizacionales atenuando el impacto que sobre ellas tienen tanto el entorno interno como externo.

Chandler reconoce a la planeación estratégica como: “la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas”. (5)

Otra de las definiciones más utilizadas en los últimos 20 años es cuando **Maichel Porter** expone que "la definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos."(6)

Pasado varios años de experiencias positivas para los sectores privados y públicos de las empresas capitalistas, no es, sino hasta 1995 que la dirección del gobierno cubano indicó a todos los organismos de la administración central del estado, a los consejos de la administración territorial y a las entidades, la introducción y generalización de la dirección por objetivos, a lo cual se sumó la planificación estratégica en 1998 y, más recientemente el trabajo con los valores en la dirección como parte del proceso de perfeccionamiento de la labor del estado y del gobierno que se ha estado realizando en el país, y con la finalidad de avanzar hacia la dirección estratégica y conformar una cultura organizacional socialista, ajustada a nuestra sociedad y a nuestros propósitos.

1.1.1 La planeación estratégica una etapa de la dirección estratégica.

Modelo generalizado en Cuba.

Precisamos que la planificación estratégica, es uno de los momentos de la dirección estratégica y como parte de las técnicas de dirección que se implementan en el país, es empleada para producir el cambio en las organizaciones utilizando estrategias. El modelo estratégico generalizado en el territorio cubano, ha quedado establecido en “las bases metodológicas y conceptuales básicos para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivo,

basada en valores”.

Su fundamento se sustenta en el modelo de cambio de Michael Doyle, el cual parte de la determinación del ahora o estado actual de la organización para llegar sorteando las posibles barreras mediante determinadas estrategias, a un estado deseado o visión. Con base en dicho modelo de cambio, se presentan aquellos elementos metodológicos y conceptuales básicos a determinar por los organismos de la administración central del estado (OACE) y los consejos de administración provincial (CAP), estos elementos constituyen los componentes básicos del modelo que no pueden dejar de estar presentes en el proceso de formulación estratégica en organizaciones cubanas.

Se dice entonces por los investigadores cubanos **Ronda y Marcané (7)**, que la dirección estratégica: “... es el proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantiza una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social”.

O sea, concluyen que la dirección estratégica rebasa los límites de la formulación de la planeación estratégica e incluye otros dos momentos: la implantación y el que ellos denominan ejecución y control. Este enfoque es bastante coincidente con el expresado por el **Colectivo de Autores (8)** de las “bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores” en las organizaciones cubanas, el cual significa que “... la dirección estratégica es un proceso que integra la planificación estratégica, la implementación y el control, de donde queda claro que la planificación estratégica es solo un momento de un proceso completo que es la dirección estratégica”.

Justamente por el carácter visionario de la planeación estratégica es que coincidimos con los criterios expresados por los investigadores cubanos citados previos al colectivo de autores.

Por su parte la Universidad de Granma ha incorporado a su actuación directiva esta técnica de dirección a partir del año 1996 en períodos de hasta 3 cursos docentes hasta la fecha, con aciertos y desaciertos.

1.2 Niveles de la planeación estratégica.

En el marco de las investigaciones, en específico del territorio de Granma y por derivación de los investigadores de la Universidad de Granma, las mismas se centran en el espectro más general, sin concentrarse demasiado en otros niveles de la estrategia.

1.2.1 Estrategia de nivel corporativo.

Esta estrategia la formula la alta administración con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de organizaciones que cuentan con más de una línea de negocios. Las principales preguntas que se deben responder a este nivel son:

- ¿En qué tipo de negocios se debe involucrar la compañía?
- ¿Cuáles son las metas y las expectativas para cada negocio?
- ¿Cómo se deben asignar los recursos para que se puedan alcanzar las metas?

La determinación de la estrategia de cada universidad en específico, constituiría el nivel homogéneo en cuanto al diseño de una estrategia a nivel corporativo. Precizando cuáles son las áreas de resultado clave que le permitirán lograr la misión definida con anterioridad y atemperando a su contexto las interrogantes descritas para las corporaciones.

1.2.2 Estrategia de unidad de negocios.

Esta estrategia es formulada para alcanzar las metas de negocios específicos y se ocupa de la administración de los intereses y operaciones de un negocio particular. Este trata con preguntas tales como:

¿Cómo competirán los negocios dentro de su mercado?

¿Qué productos y servicios debería ofrecer?

¿A qué cliente intenta servir?

¿De qué manera deberán ser administrados las diversas funciones (producción, mercadotecnia, finanzas, etc.) a fin de satisfacer las metas del mercado?

¿Cómo serán distribuidos los recursos dentro del negocio?

Esta estrategia intenta determinar el enfoque que debe aplicarse a su mercado y cómo debe conducirse un negocio, teniendo presente los recursos y las condiciones del mercado.

Muchas corporaciones tienen variados intereses en diferentes negocios. A los ejecutivos de la alta administración les resulta difícil organizar las actividades tan complejas y diversas en su corporación. Una manera de tratar este problema consiste en crear unidades estratégicas de negocios. Una unidad comercial estratégica (UCE) agrupa todas las actividades del negocio dentro de la corporación multinegocios que produce un tipo particular de bienes o servicios y las trata como una sola unidad de negocios.

El nivel corporativo proporciona un conjunto de directrices para dicha unidad, la cual posteriormente desarrolla su propia estrategia al nivel de unidad comercial. El nivel corporativo revisa luego los planes de estas unidades y negocia los cambios en caso de ser necesario.

Las empresas de un solo negocio recurren a la formulación de estrategias a nivel de unidad comercial, a menos que estén estudiando la posibilidad de ampliarse a otro tipo de negocios. En este momento se hace necesaria la planeación estratégica a nivel corporativo.

Por su parte en el caso de instituciones como las universidades, podríamos estaros refiriendo a las facultades que la componen. En este sentido las mismas realizan una derivación de los objetivos que a nivel de la universidad fueron definidos.

1.2.3 Estrategia a nivel funcional.

Esta estrategia es formulada por el área funcional específica como un refuerzo para llevar a efecto la estrategia de la unidad de negocio. En esta estrategia se crea el marco de referencia para la administración de funciones, entre ellas finanzas, investigación y desarrollo, mercadotecnia y recursos humanos, de modo que ellas sustenten la estrategia a nivel de unidad comercial. (Gestiopolis, 2004).

En la figura No1. Se muestran los tres niveles de la estrategia de empresas productoras.



FIGURA 1. Tres niveles de la estratégica

Fuente: Adaptado de Stoner, James, Administración, p. 209.

Una vez que en el caso de las universidades, las facultades formularon su estrategia, la misma que se complementa con el diseño de las estrategias de las carreras que la constituyen, como funciones específicas atemperándose esencialmente a las características del departamento docente al que pertenecen, con sus propias particularidades, como lo pudiera ser producción o servicios; se puede encontrar además de la ciencia y técnica y postgrado, labor educativa y político-ideológica entre otras.

1.3 Correspondencia entre la estructura y la planeación estratégica.

Si nos percatamos cuando hacíamos referencia a los niveles de la estrategia, los mismos se corresponden con los niveles que podemos encontrar en un organigrama, lo que en parte manifiesta la importante relación entre estructura y estrategia.

El éxito en la implantación de la estrategia depende en parte de como se dividen, organizan y coordinan las actividades de la organización, es decir, de la estructura de la organización. Las posibilidades de éxito de una estrategia son mucho mayores cuando su estructura concuerda con su estrategia. Así las cosas, conforme a la estrategia básica de una organización varían a lo largo del tiempo, deberá de cambiar también su estructura.

En fecha más reciente, Raymond Miles y Charles Snow han realizado estudios muy completos en los que analizan la correspondencia existente entre la estrategia, la estructura y los procesos administrativos de una organización; es decir, el equilibrio existente entre su relación con el entorno y la conservación de interrelaciones internas estables.

Opinan que las organizaciones de éxito logran un buen ajuste de la estrategia con su ambiente de mercado, y que apoyan sus estrategias con estructuras y procesos administrativos diseñados adecuadamente, en tanto que organizaciones con menos

éxito por lo común muestran un ajuste inadecuado, ya sea a nivel interno o externo, e inclusive en ambos.

Ahora bien, cuando a estructura nos estamos refiriendo, no se debe equivocar y concentrarnos en el enfoque tradicional que nos lleva por la simple división de las tareas, recordemos que una estructura como planteamos en un principio, es más que eso, de modo que lo esencial radica en la red de relaciones que se deben crear a partir de la estrategia diseñada, de manera que coadyuve al éxito de la misma, de lo contrario estaríamos incurriendo en gastos de tiempo y recursos.

1.4 Categorías que conforman el diseño de la planeación estratégica.

Los elementos básicos de la metodología que proponemos están relacionados a continuación:

Valores compartidos.

Según Milton Rokeach³, profesor de la Universidad de Michigan, el valor compartido “es una convicción o creencia estable en el tiempo que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria.”

El grupo de expertos de la planificación estratégica y la dirección por objetivos de la dirección de capacitación de cuadros y estudios de dirección, han concordado en trabajar con el concepto de valores compartidos, por los cuales se entiende el conjunto de preceptos, normas, patrones políticos, morales y sociales, que caracterizan la cultura organizacional y que condicionan o guían las conductas de los

³ Milton Rokeach, citado en Revista ESADE. No 1 [1999], Cómo elaborar un plan estratégico de la empresa. P 63.

individuos y que son compartidos, consciente o inconscientemente por todos en la organización de que se trate.

Están estrechamente relacionados con la misión y la visión. En esencia reflejan una parte importante de la vida espiritual de la entidad y no es más que la ética aplicada a la vida de la organización, es hacer lo que todos creen que debe hacerse y creer en lo que hacen. Eso implica cambios en los hábitos, prácticas y actitudes para que realmente los valores sean compartidos.

Según esta concepción existen en general valores compartidos, dentro de los cuales están los valores existentes (aquellos que están realmente presentes en la organización) y valores deseados (aquellos compartidos en la mente de los miembros de un grupo determinado).

Según el Dr. **Carlos Díaz Llorca, (9)** de la Universidad de La Habana, en concordancia con otros autores, para trabajar los valores en la dirección es necesario comprender que estos son una herramienta o instrumento de dirección que sirve para rediseñar continuamente la cultura de la organización con el propósito de generar compromisos colectivos en proyectos nuevos e ilusionantes, a partir de introducir la dimensión de las personas dentro del pensamiento directivo en la práctica diaria.

Identidad organizacional.

Díaz, Carballal y Rodríguez (10) la definen como "... la especificidad ante las demás organizaciones, lo que le permite compararse con las organizaciones competidoras o posibles competidoras, atrayendo la atención de las personas o grupos y organizaciones que ven en ella la necesidad de relacionarse y tenerla en cuenta.

En general definimos identidad organizacional como la base inconsciente de la cultura organizacional. Específicamente es la totalidad de los patrones repetitivos del

comportamiento individual y de relaciones interpersonales, que todos juntos reflejan el significado no reconocido de la vida organizacional. (Recursos humanos, 2006).

Habilidades a formar.

Son la expresión de las competencias que deben adquirir los egresados, en términos de capacidades para actuar individualmente y en equipo en el desempeño de su profesión, lo que se supone que las posean aquellos encargados del proceso formativo de los mismos. Por ello, esta categoría resulta muy importante tenerla en cuenta en las instituciones docentes, cual es el caso que nos ocupa.

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

En opinión de **Montesinos (11)**, la formación y desarrollo de habilidades en los futuros egresados, "... es consustancial a la necesidad de proporcionarles capacidades que les permitan la aplicación de la vinculación de la teoría con la práctica, a partir de una actitud activa y creativa ante el aprendizaje, integrando métodos lógicos y dialécticos del pensamiento".

Oficios.

Díaz (12) los define como "... el sistema de competencias de la organización, aquello que la organización sabe hacer bien y puede hacer bien, lo que le permite desarrollar determinadas actividades, o que definen su campo de actividad y por ende cumplir

con su razón de ser”. Son un referente para la determinación del probable objeto social de la organización, a la vez que posibles fuentes de negocio de la misma.

Misión.

Kujiro (13) señala que, en su definición más escueta y precisa, la misión “... es la razón de ser de la organización (...). Nos debe decir para qué existe nuestra organización (...); ninguna organización existe por sí y para sí, sino que existe porque hay alguien que recibe un beneficio, un valor, que satisface una necesidad, y ese alguien, es el cliente”.

Misión es la razón de ser de la organización, la meta que moviliza nuestras energías y capacidades. Es la base para procurar una unidad de propósitos en dirigentes y trabajadores con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia. Es el aporte más importante y significativo a la sociedad. Sin la definición clara de la misión, ninguna organización puede progresar.

Objetivos de la misión.

- a) Prevenir los cambios que ejercerán una profunda influencia en la organización.
- b) Brindar a empleados, clientes y otros, una identidad y un entendimiento de las unidades de crecimiento.
- c) Brindar un vehículo para generar y proyectar opciones estratégicas.
- d) Desarrollar valores positivos en los miembros de la organización que facilite el cumplimiento de las tareas.

Grupos de implicados.

Yañez (14), los define como "... las personas, grupos de personas y las organizaciones que están dentro y fuera de la entidad y que de una manera u otra están relacionadas con el cumplimiento de la misión, pudiendo incidir en ello en un sentido o en otro". Se clasifican en internos y externos.

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

Las áreas de resultado clave (ARC).

Se reconoce que, el primero que utilizó este concepto, fue Peter Drucker, que lo planteó en su obra clásica *The practice of management*, publicada en 1954, donde propuso las bases del modelo gerencial de la dirección por objetivos. (DPO).

De la propuesta de Drucker y sus seguidores en el desarrollo de la DPO, Odiorne, Giegold, Mc Conkey, entre otros se pueden resumir las características de las áreas de resultado clave (ARC) en lo siguiente:

- Son ámbitos de acción en los que la empresa necesita alcanzar mejores resultados para lograr el éxito.
- Fijan prioridades sobre las que se deben concentrar los esfuerzos.
- Son aspectos de la gestión en los cuales, si la empresa actúa bien, se garantiza el éxito.

- No son objetivos en sí mismos, pero posibilitan orientarse en qué esferas deben obtenerse resultados.
- Pueden incluir aspectos estratégicos y operativos.
- Su redacción podemos expresarla en dos o tres palabras.

En lo que se pueden encontrar confusiones y, con mucha frecuencia, tropezamos con estas en procesos de consultoría, es identificar, como sinónimo de área a departamentos o secciones de la empresa. No se trata sólo de una confusión semántica, por la similitud de los términos, sino que en esto influye, además, la pretensión de los jefes de esas áreas de que la suya sea un ARC, lo que supone una determinada prioridad en su atención por la dirección superior y la preferencia en la asignación de recursos. (Gestiopolis. 2003).

En opinión de **Carballal (15)** “... son simplemente áreas o categorías esenciales para el 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 rendimiento con las expectativas generadas”.

Factores claves.

Yáñez (16), señala que “... son todos los acontecimientos, sucesos o fenómenos de carácter natural socio-político o económico que pudieran ocurrir e incidir favorable o desfavorablemente en la organización, sobre los cuales la misma no tiene posibilidades para impedirlos o provocarlos, por estar fuera de su alcance y que, por ello, exigen de una preparación para aprovecharlos o atenuarlos según corresponda, pero sin pretender modificarlos”.

Diagnóstico estratégico.

El diagnóstico estratégico tiene tres niveles (ver figura 2); el diagnóstico del macroentorno o global, el diagnóstico del microentorno y, finalmente, el diagnóstico interno de la organización.

En todos los modelos estudiados el paso del diagnóstico está presente y es uno de los esenciales por cuanto propicia el conocimiento de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades y para ello se ha estandarizado el empleo de las matrices de evaluación de factores internos, externos y la DAFO pero las variables y procedimientos de estas matrices no son suficientes para definir una posición estratégica fiable. Por lo antes expuesto se puso en práctica otras variables para garantizar la objetividad del diagnóstico en este tipo de organizaciones, así como se efectuó la validación de las mismas en otros tipos funcionando de manera positiva.

Las fuerzas tanto del macro y microentorno y los factores internos se manifiestan de manera diferente para las distintas organizaciones, es decir, lo que es una amenaza para una, para otra puede ser una oportunidad, por ello se define como primera variable la forma de manifestación de esa fuerza externa o factor interno, no importa si aparentemente es una amenaza o debilidad, luego se evalúa el impacto que tiene para la organización dicha forma de manifestación y luego la capacidad de respuesta para aprovechar o mitigar dicho impacto; cuando se conocen estos tres elementos se está en condiciones para determinar si se está en presencia de amenaza, oportunidad, fortaleza o debilidad (el procedimiento se explica detalladamente cuando se hable de la matriz de evaluación de los impactos externos/internos). Para lograr una mejor determinación de estos factores se propone realizar el diagnóstico del macro, microentorno e interno.

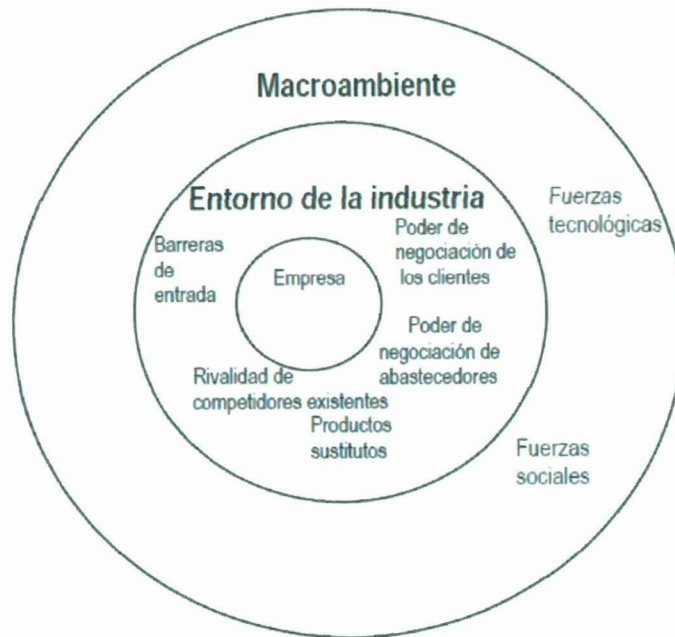


FIGURA 2 Niveles del diagnóstico estratégico. Tomado de Ronda y Marcané. Libro un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo.

Estrategias.

Gandarilla (17) 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".

Objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos, son declaraciones que describen la naturaleza, el alcance, el estilo, los ideales y sueños de una organización para el mediano y largo plazo. En conjunto configuran una definición operativa de la visión y cuyo logro nos permite saber si la hemos alcanzado.

Cada objetivo estratégico debe responder, en la perspectiva en que está planteado, las siguientes preguntas: ¿qué se quiere lograr?, ¿cuándo se debe lograr?, ¿cómo se sabrá si se ha logrado?

Plan de acción.

Los planes de acción son documentos debidamente estructurados que forman parte del planeamiento estratégico de la empresa, ya que, por medio de ellos, es que se busca “materializar” los objetivos estratégicos previamente establecidos, dotándoles de un elemento cuantitativo y verificable a lo largo del proyecto.

Dichos planes, en líneas generales, colocan en un espacio definido de tiempo y responsabilidad de las tareas específicas para contribuir a alcanzar objetivos superiores.

Todos los planes de acción presentan su estructura de modo personalizado para cada proyecto, es decir, dependiente de los objetivos y los recursos, cada administrador presenta su plan de acción adecuado a sus necesidades y metas. (Gestiopolis, 2004)

A pesar de haber definido algunas de las categorías más relevantes del modelo que utilizaremos, es importante destacar que en el marco de las investigaciones realizadas por otros autores existe coincidencia en que lo más importante no es el modelo que se

utilice sino que el mismo se logre implementar y controlar, para lograr el resultado que se espera.

1.5 La implementación de la planeación 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 estudios 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 Marcané (18)** 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 **Ronda (19)** corroboran estos mismos criterios.

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 (20)**, **Freedman (21)**, **Lane (22)**, **Forman y Argenti (23)**, **Hrenbiniak (24)** y **Guerras y López (25)**. En Cuba, también se han publicado trabajos al respecto, entre los cuales aparecen los de **Gandarilla y Ferriol (26)**, **Gandarilla y Ferriol (27)** y **Portuondo et al (28)**. Referencias a todos ellos, en tal sentido, hace **Ronda (29)**.

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.

1.6 El control de la planeación estratégica.

Los sistemas de control, según **Menguzzato y Renaun (30)** deben cumplir con una serie de requisitos para su funcionamiento eficiente: Ser entendibles, rápidos, flexibles y económicos.

Podemos hablar, entonces, de un sistema de control, como un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella.

El sistema de control debe estar soportado sobre la base de las necesidades o metas que se trace la organización. Estas metas pueden ser asumidas como los objetivos que se ha propuesto alcanzar la organización y que determinan en definitiva su razón de ser.

El hecho de que el sistema de control se defina y oriente por los objetivos estratégicos de una organización, le otorga un carácter eminentemente estratégico, pues estará diseñado para pulsar el comportamiento de las distintas partes del sistema en función del cumplimiento de esos objetivos y a la vez aportará información para la toma de decisiones estratégicas.

Establecidos los objetivos que se pretende alcanzar y elaborados los planes para lograrlos, la función del control implica la observación de las condiciones reales, su confrontación con los patrones y el inicio de una retroalimentación que pueda utilizarse para coordinar la acción organizacional como un todo, enfocar el verdadero rumbo y facilitar el logro de los objetivos que se buscan.

En investigaciones desarrolladas por **Gandarilla y Ferriol (31)**, en relación a la planeación estratégica en los territorios, pudieron constatar que ciertamente se manifiestan, entre otras, las deficiencias e insuficiencias siguientes:

- ▣ El control de los objetivos no es sistemático ni tiene un carácter estratégico.
- ▣ El ejercicio de esta función se centra más en la operatividad y en el control, a veces excesivo, de la cotidianidad y de las tareas y no de los objetivos.

Estos aspectos están en correspondencia con los elementos anteriormente abordados, de modo que en buena parte de nuestras organizaciones sólo se trabaja en la formulación de la planeación estratégica, obviando o desarrollando de manera insuficiente y/o deficiente los posteriores procesos de implementación y control de la misma, lo que atenta contra la efectiva aplicación de la dirección estratégica como sistema.

Definiendo el control estratégico **Ronda y Marcané (32)** refieren que “... consiste en determinar si las estrategias trazadas están contribuyendo a alcanzar las metas y objetivos de la organización (...). Su atención debe estar centrada no sólo a lo interno de la organización, sino también al comportamiento del macro y microentorno.

Otro método de control estratégico que ha ganado un espacio en el mundo de los criterios al respecto, como una opción más, sobre todo en el sistema empresarial, es el de la utilización del cuadro de mando integral difundido por **Kaplan y Norton (33)**, al cual describen como “... un sistema de control estratégico de gestión que apunta a construir indicadores de desempeño clave, adecuados a la naturaleza de la empresa, al tipo de información de gestión estratégica que requieren sus ejecutivos y a los roles que éstos deben desempeñar”.

El cuadro de mando integral se estructura en 4 perspectivas principales que son: financiera, interna, aprendizaje/crecimiento y del cliente, aunque se pueden incluir otras de ser necesario. La aplicación de esta herramienta implica desglosar la visión de acuerdo con cada perspectiva y formular metas estratégicas generales.

En cada una de ellas hay que identificar los factores críticos para el éxito y establecer medidas alcanzables contra las cuales se evaluarán los factores establecidos.

Su utilización parte de la idea de establecer un cuadro de mando integral amplio y de alto nivel y crear otros cuadros de mando más detallados en los niveles intermedios de la organización, trasladando la estrategia general a las tareas cotidianas.

Aun cuando no dudamos de la efectividad de esta herramienta para el control, consideramos que su posible aplicación en nuestro objeto de estudio necesitaría del antecedente al respecto en el nivel más alto de la Universidad.

CAPÍTULO II

EL OBJETO Y LOS ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

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

2.1. La Universidad de Granma como objeto de la investigación.

Breve caracterización.

La Universidad de Granma, fue fundada el 10 de Diciembre de 1976, bajo la denominación de Instituto Superior de Ciencias Agropecuarias de Bayamo (ISCAB).

Surge como Filial de Agronomía de la Universidad de Oriente (Santiago de Cuba), situada originalmente en la comunidad "William Soler" y se transforma en el Instituto Superior de Ciencias Agropecuarias de Bayamo (ISCA-B), en 1976.

En 1980, se le anexa la Filial de Economía Agropecuaria, también de la Universidad de Oriente y el 8 de agosto de 1997, se elige como Universidad de Granma (UDG) al ampliar la formación de profesionales no sólo para las ciencias agropecuarias, sino también económicas, tecnológicas, sociales y humanísticas, manteniendo el liderazgo de las ciencias agropecuarias para el oriente cubano.

En sus treinta años de fundada, han graduado alrededor de 8866 profesionales en trece especialidades.

Su institución se ubica en el kilómetro 17 de la carretera Bayamo-Manzanillo, escenario de la Gran Batalla de Peralejo, del General Antonio Maceo y entre las llanuras del río Cauto y las estribaciones de la Sierra Maestra, en la ciudad de Bayamo, monumento nacional y cuna de la nacionalidad cubana, donde se entonó por vez primera el Himno Nacional y capital de la provincia Granma. Con sus más de 30 años de fundada, ha logrado en los últimos cursos una evaluación externa satisfactoria y el cumplimiento de su misión y visión.

Misión.

La Universidad de Granma contribuye al desarrollo político, económico y sociocultural de la provincia, respondiendo a las necesidades surgidas de la batalla de ideas y programas de la revolución, a través de la formación integral y la superación continua de profesionales y cuadros, promoviendo y desarrollando la ciencia, la innovación tecnológica y la cultura, apoyados en un clima participativo y de compromiso con la patria.

Visión.

- ◆ Alcanzar niveles cualitativamente superiores en la formación integral de los estudiantes en todos los tipos de cursos, comprobables a través del sistema de evaluación y acreditación de carreras.
- ◆ Satisfacer la educación de postgrado a las necesidades de formación continua y especializada de los profesionales agropecuarios de las provincias orientales y se alcanzan los niveles exigidos en la capacitación de los cuadros de la provincia.

- ◆ Incrementar la cultura general integral de la sociedad a través de proyectos que aseguren la formación sociocultural, la calidad de vida y que prevengan los flagelos de la corrupción, las drogas y las ilegalidades.
- ◆ Brindar servicios de calidad sustentados en la cultura del detalle con una sólida gestión económica y financiera y su eficiente uso.

2.1.1 Caracterización de la fuerza laboral de la Universidad de Granma.

La Universidad de Granma cuenta con 1126 trabajadores de ellos 501 son mujeres y hombres 625. El cumplimiento de la plantilla se encuentra en un 89%. De estas personas se reflejan en el cálculo de los siguientes indicadores.

INDICADOR	FORMULA Y APLICACIÓN
Cumplimiento de la plantilla	$\frac{\text{Plantilla cubierta } 1126}{\text{Plantilla Aprobada } 1261} = 89\%$
Distribución de la plantilla por categoría ocupacional.	$\frac{\text{Total de personas por categorías}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100$
	$\frac{\text{Dirignetes Docentes } 106}{\text{Total de la plantilla } 1126} \times 100 = 9.41\%$
	$\frac{\text{Técnicos Docentes } 454}{\text{Total de la plantilla } 1126} \times 100 = 40\%$
	$\frac{\text{O. Técnicos } 183}{\text{Total de la plantilla } 1126} \times 100 = 16.25\%$
	$\frac{\text{Administrativos } 20}{\text{Total de la plantilla } 1126} \times 100 = 1.77\%$
	$\frac{\text{Servicio } 102}{\text{Total de la plantilla } 1126} \times 100 = 9.05\%$
	$\frac{\text{D. Administrativos } 45}{\text{Total de la plantilla } 1126} \times 100 = 3.99\%$
	$\frac{\text{DDPS } 9}{\text{Total de la plantilla } 1126} \times 100 = 0.79\%$

Distribución de la plantilla por sexo	$\frac{\text{Total de Hombres } 625}{\text{Total de la plantilla } 1126} \times 100 = 55\%$
	$\frac{\text{Total de Mujeres } 501}{\text{Total de la plantilla } 1126} \times 100 = 45\%$
Índice de calidad de evaluación	$\frac{\text{\# de evaluados exelente } 127}{\text{\# de Evaluados } 513} \times 100 = 24\%$
	$\frac{\text{\# de evaluados de bien } 303}{\text{\# de Evaluados } 513} \times 100 = 59\%$
	$\frac{\text{\# de evaluados Regular } 20}{\text{\# de Evaluados } 513} \times 100 = 4\%$

Correspondencia entre la composición del claustro del CES y la estructura de categoría docente y científica para el cumplimiento de su misión.

PLANTILLA DE PROFESORES EN LA UDG

CATEGORÍA DOCENTES	
Profesor Titular	38
Profesor Auxiliar	99
Asistente	181
Instructor	222
ATD	12
TOTAL DEL CLAUSTRO	552

PLANTILLA DE PROFESORES EN LA SEDE CENTRAL

CATEGORÍA DOCENTES	
Profesor Titular	38
Profesor Auxiliar	90
Asistente	146
Instructor	130
ATD	14
TOTAL DEL CLAUSTRO	418

Doctores en ciencia: 60 (de ellos 9 son mujeres) y máster en ciencias: 115 (de ellos 43 son mujeres).

De ellos 179 son mujeres que representa el 43%

PLANTILLA DE PROFESORES EN LA UNIVERSALIZACIÓN

CATEGORÍA DOCENTES	
Profesor Auxiliar	9 (Mujeres 4)
Asistente	35(Mujeres 9)
Instructor	92 (Mujeres 44)
TOTAL DEL CLAUSTRO	136(Mujeres 57)

Al mismo tiempo se cuenta con una cifra de 2583 (1264 mujeres) profesores a tiempo parcial que aseguran el cumplimiento de todos los procesos en las SUM contando con un total de 3097.

CATEGORÍA SUM	
Profesor Auxiliar	96
Asistente	774
Instructor	1713

La universidad cuenta con un total de 16 profesores consultantes.

Un aporte importante al claustro de profesores lo realizan los graduados en adiestramiento de nivel superior que suman un total de 82 jóvenes.

Unido a lo anterior el centro cuenta con un total de 147 alumnos ayudantes en todas las facultades y carreras.

2.1. 2 Comportamiento porcentual del claustro.

De un total de 454 docentes que conforman el claustro de la sede central 275 cuentan con categoría docente principal, lo que representa el 60.57%, los docentes con categorías superiores representan el 28.19% el total de doctores en ciencias representan 15% en el claustro.

El número de mujeres con categoría docente principal representa 34% en el claustro.

El número de mujeres con grado científico representa el 14% con respecto al total de doctores de la sede central.

2.1. 3 Diagnóstico de las políticas de gestión de los recursos humanos.

Política de influencia.

Para valorar la influencia de los empleados se tomaron los datos aportados por la directora de recursos humanos, basados en entrevistas a docentes, vicerrector y jefes de los departamentos lo cual arrojó los siguientes resultados.

- Los jefes confían en sus subordinados
- Los empleados cuentan con la suficiente confianza para hablar con su jefe.
- En algunas ocasiones se ponen en práctica ideas de los subordinados.
- Para motivar se utiliza la participación.
- Existe labor en equipo.
- La comunicación fluye hacia arriba y hacia abajo.
- Los jefes comprenden los problemas de los subordinados.
- Las decisiones, las más importantes, generalmente se toman a un alto nivel, las demás a nivel inferior y se delega.
- Las funciones de control se realizan a todos los niveles existen dificultades con la respuesta de los sindicatos a los trabajadores.
- Los datos de control son utilizados para la retroalimentación, para corregir, para premiar o sancionar de ser necesario, para monitorear el cumplimiento de los objetivos a corto y mediano plazo.

Política de flujo de recursos humanos.

- Dentro del inventario de personal existe una serie de datos familiares, históricos-profesionales, de disponibilidad entre otros que posibilita la determinación de composición total de la plantilla actual con perspectiva proactiva, además de conocer el balance social de la universidad contabilizar los recursos humanos y su planificación. Un aspecto a que el área de recursos humanos debe presentar atención a la evaluación del potencial humano pues no se cuenta con un mecanismo que permita evaluar a este de manera efectiva e impedirá tener a este una visión estratégica del personal disponible. La entidad no cuenta con los profesiogramas elaborados, así como tampoco se realiza la planificación de los recursos humanos.

Políticas de sistema de trabajo.

- La organización de trabajo y los servicios no en todas las ocasiones brindan la información y autonomía a las áreas para que puedan realizar estudios de fuerza de trabajo en lo relacionado con la normatividad.

Políticas de recompensa.

- Existe un solo sistema de pago (a tiempo) de acuerdo a los calificadores de cargo existentes y por categoría ocupacional existiendo estimulación para el grupo de seguridad y protección.

CAPÍTULO III

MÉTODOS EMPLEADOS Y RESULTADOS ALCANZADOS.

En este capítulo básicamente se exponen los resultados obtenidos en la realización de esta investigación y se refieren explícita o implícitamente los métodos y procedimientos empleados en su ejecución. Consiguientemente, como cuestiones fundamentales, se expone el análisis crítico realizado no solo a las categorías esenciales del modelo empleado por la institución sino de la implementación y control de la planeación estratégica diseñada.

3.1. Métodos empleados.

Nos basamos esencialmente en el empleo de los métodos, técnicas y otros factores de carácter metodológicos que señalamos en la Introducción de este trabajo, así como en los referentes expuestos en el capítulo sobre cada una de las categorías definidas en el modelo y que por razones obvias no repetimos aquí.

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

3.2. Resultados alcanzados.

3.2.1. Análisis crítico de la planeación estratégica por objetivos basada en valores para el período 2007-2010 de la Universidad de Granma.

Destacaremos como lo indica el epígrafe, en primer lugar, lo que se corresponde con la primera etapa de la dirección estratégica por lo que valoraremos las categorías esenciales definidas en el diseño estratégico.

3.2.1.1 Sobre los valores a compartir.

Considerando la importante tarea de continuar fomentando los valores asumidos en la etapa anterior a partir del estudio realizado por el centro de estudios socio-político del comité central del partido, somos del criterio, si se tiene en cuenta que los valores pueden tardar en consolidarse en la formación de las personas, además de las carencias que se pueden encontrar aún en los jóvenes y profesionales en general que se forman en la educación superior, consideramos por tanto que se deben continuar asumiendo los 12 valores de la etapa anterior, profundizando aún más en estrategias que permitan su potenciación más rápida y certeramente, para continuar formando profesionales integrales y comprometidos con la patria. Los mismos son presentados en el anexo No.3.

3.2.1.2 Oficios.

Se considera importante incluir a los definidos en la etapa anterior la maestría en administración de negocios, así como la formación de doctores en ciencias de la educación, el resto de los oficios se mantiene como están.

1.- Formación de ingenieros en:

- Agronomía.
- Forestal.
- Agropecuaria.
- Industrial.
- Informática.
- Mecánica.
- Mecanización de la producción agropecuaria.

2.- Formación de médicos veterinarios zootecnistas.

3.- Formación de licenciados en:

- Contabilidad y finanzas.
- Economía.
- Estudios socioculturales.
- Psicología.
- Comunicación social.
- Derecho

4.- Formación de máster en:

- Dirección.
- Contabilidad gerencial.
- Nutrición animal.
- Medicina preventiva veterinaria.
- Ciencias agrícolas.
- Sanidad vegetal.
- Gestión del medio ambiente.
- Mecanización agropecuaria.
- Energética.
- Nuevas tecnologías de la educación.
- Desarrollo local.
- Educación superior.

5.- Formación de especialistas en:

- Epizootiología.
 - Administración tributaria.
 - Docencia universitaria.
- 6.- Formación de doctores en:
- Ciencias agropecuarias.
 - Ciencias económicas.
 - Ciencias sociales y humanísticas.
 - Técnicas
- 7.- Formación de diplomados en temáticas de:
- Ciencias agropecuarias.
 - Ciencias económicas.
 - Ciencias sociales y humanísticas.
 - Medio ambiente.
 - Informática.
 - Ciencias técnicas.
- 8.- Desarrollo de entrenamientos y cursos sobre temáticas de:
- Ciencias agropecuarias.
 - Ciencias económicas.
 - Ciencias sociales y humanísticas.
 - Medio ambiente.
 - Informática.
 - Ciencias Técnicas.
- 9.- Diseño curricular de planes de estudio y de programas de pre y postgrado en las ramas:
- Agropecuarias.
 - Económicas.
 - Sociales y humanísticas.
 - Tecnológicas.
- 10.- Producción de software y libros electrónicos.
- 11.- Evaluación de impacto medio ambiental.

12.- Gestión y evaluación de proyectos.

13.- Investigaciones, transferencias y generalización de resultados a la producción y la sociedad.

14.- Asesorías y consultorías a empresas, entidades y organismos.

15.- Servicios de traducción e interpretación.

3.2.1.3 Sobre la misión.

Somos del criterio que la misión definida para la etapa cumple con todos los requisitos metodológicos, además de ser clara y sencilla, sin embargo es posible atendiendo a los nuevos cambios económicos y sociales a desarrollarse a partir del proyecto de lineamientos económicos y sociales del partido y la revolución que las necesidades de la nueva Universidad responda a este con un carácter más general, sin embargo consideramos que mantiene su vigencia por lo que sugerimos se mantenga la misión definida en la etapa anterior.

“La Universidad de Granma contribuye al desarrollo político, económico y sociocultural de la provincia, respondiendo a las necesidades surgidas de la batalla de ideas y programas de la revolución, a través de la formación integral y la superación continua de profesionales y cuadros, promoviendo y desarrollando la ciencia, la innovación tecnológica y la cultura, apoyados en un clima participativo y de compromiso con la patria”.

3.2.1.4 Sobre las habilidades.

Somos del criterio que las habilidades al igual que los valores mantienen su vigencia pero que en igual sentido lo que se debe de perfeccionar como se ha estado haciendo, la forma de lograr las mismas. Una muestra importante de ello son los cambios de la nueva Universidad, donde se retoman, por las deficiencias mostradas por los estudiantes, la valoración del descuento ortográfico en todo tipo de evaluación que se

realice a los mismos, así como el empleo de estrategias de aprendizaje para lograr con mayor efectividad el logro de varias de las habilidades que se definieron por la institución.

- Desarrollar una buena capacidad de escucha
- Identificar y resolver problemas
- Solucionar los problemas en equipo
- Evaluar alternativas y tomar decisiones
- Utilizar correctamente la comunicación oral y escrita
- Emplear correctamente la lengua materna
- Utilizar una escritura clara y legible
- Usar de forma correcta el lenguaje técnico
- Aplicar eficientemente el análisis y la síntesis
- Emplear las herramientas que brindan las TIC
- Aplicar correctamente las técnicas de dirección
- Traducir y comunicar en idioma inglés
- Lograr auto-preparación permanente
- Aplicar las habilidades específicas de cada profesión.

3.2.1.5 Sobre los grupos de implicados.

Este aspecto indudablemente a partir de los cambios previstos a aprobar en el 6° congreso del partido comunista de Cuba, será impactado notablemente por los mismo, al haber contenido en el período anterior organizaciones políticas y de masa, entre otras, diseminadas por todos los municipios, cuyas estructuras están sometidas a una reevaluación con vistas a eliminar gran parte de sus dependencias espaciales, para ahorrar recursos de toda índole, incluyendo las plantillas infladas.

Es importante señalar que cuando se refiere en los grupos de implicados externos a las universidades extranjeras, se debe precisar con cuales específicamente guarda

relación esta entidad, para poder determinar las acciones necesarias para potenciar y mantener las relaciones con las que se han especificado, ver anexo **No.4**.

3.2.1.6 Sobre los factores claves.

Aunque aquí han sido reflejados los factores de mayor trascendencia a nivel internacional y nacional, sobre los que no puede ejercer ninguna alteración la institución, sería válido señalar que aún persiste la política guerrerista de los Estados Unidos, elemento este que como conocemos afecta en todas las esferas de la sociedad a varias naciones del mundo, incluyendo la subida de los precios del petróleo entre otros importantes rubros. Sugerimos por tanto se incluya la “política guerrerista de los Estados Unidos” como otro factor clave y el listado quedaría como sigue.

- ✓ Bloqueo norteamericano.
- ✓ Política guerrerista de la Estados Unidos.
- ✓ ALBA y cambios políticos en Latinoamérica.
- ✓ Vínculos con China y otras naciones.
- ✓ Crisis de la economía mundial.
- ✓ Recuperación económica del país.
- ✓ Revolución energética.
- ✓ Batalla de ideas.
- ✓ Programa de universalización de la educación superior.
- ✓ Desarrollo de las tecnologías de la informatización y las comunicaciones.

3.2.1.7 Sobre la Áreas de Resultado Clave (ARC).

Como habíamos hecho mención en el período anterior fueron nombrados 8 ARC de las que se desprendían un total de 12 objetivos.

Esta es una de las categorías que más cambios ha sufrido pues a partir del curso 2009-2010, el MES ha orientado el trabajo encaminado en un primer momento a 2 ARC y ya para el curso 2010-2011 a 3 ARC sobre las cuales se sustenta nuestra propuesta al coincidir además por el criterio de Pareto que nos dice que de esta forma la organización se puede encargar del 20% de las actividades vitales que le permitirán cumplir con el 80% de los resultados y aunque se hacía mención al mismo el hecho concreto es que se habían estado incluyendo una gran cantidad de actividades de la organización. Las ARC en cuestión son las siguientes:

- ✓ Perfeccionamiento de la labor educativa y político-ideológica.
- ✓ Elevación de la calidad de la educación superior.
- ✓ Perfeccionamiento de la gestión económica y financiera.

El resto de las categorías cumple con los requisitos, al decir de lo expuesto en el capítulo No.1 de nuestro trabajo, por lo que consideramos innecesario detenernos en ese análisis, pues las mismas deben ser valoradas en la próxima proyección estratégica de la Universidad, a partir de las prioridades del MES y atendiendo a los cambios ocurridos tanto a nivel nacional como internacional.

3.2.2 Análisis crítico al proceso de implementación de la planeación estratégica por objetivos basada en valores para el período 2007-2010 de la Universidad de Granma.

- ✓ **Curso 2007-2008.** De los 12 objetivos proyectados 11 fueron evaluados de bien, excepto el No. 10 Inversiones que obtuvo regular, por atrasos en la puesta en explotación de recursos asignados.

ARC	Denominación del ARC	Objetivos
I	Formación del profesional	1. Formación del profesional
II	Programas de la revolución	2. Programas de la revolución
III	Postgrado y capacitación de cuadros	3. Educación de postgrado
		4. Capacitación de cuadros
IV	Ciencia e innovación tecnológica	5. Ciencia e Innovación tecnológica.
V	Extensión universitaria	6. Extensión universitaria
VI	Gestión integral de los recursos humanos	7. Gestión integral de los recursos humanos.
VII	Gestión económica y financiera	8. Gestión económica y financiera
		9. Aseguramiento material y financiero
		10. Inversiones
VIII	Defensa y protección	11. Defensa
		12. Protección

- ✓ **CURSO 2008-2009.** Todos los objetivos fueron evaluados de bien, excepto el No. 1 correspondiente a la formación, que obtuvo regular por los bajos resultados docentes.

- ✓ **Curso 2009-2010.** En el curso 2009-2010, producto del perfeccionamiento de la educación superior, cambia lo proyectado y se atienden dos prioridades fundamentales que aglutinan mediante indicadores, los diferentes procesos sustantivos de la educación superior con énfasis en la labor educativa y el trabajo político ideológico. Las prioridades son:
 - El trabajo político-ideológico y la labor educativa.
 - Institucionalización y perfeccionamiento de la educación superior.

- ✓ **Curso 2010-2011.** Aunque no está incluida en la PE, trabaja con tres prioridades, cada una de las cuales posee sus lineamientos de trabajo. Resultado clave 1: Perfeccionamiento de la labor educativa y político-ideológica, con 11 lineamientos. Resultado clave 2: Elevación de la calidad de

la educación superior, con 18 lineamientos. Resultado clave 3: Perfeccionamiento de la gestión económica y financiera, con 8 lineamientos.

3.2.2.1 Resumen de la evaluación de los objetivos de trabajo.

Entre las principales deficiencias se destacan:

Curso 07-08:

1. Los resultados de la estrategia de la permanencia en las carreras de Agronomía, Forestal e Ingeniería Agrícola son insuficientes.
2. Afectaciones a la sistematicidad del proceso docente por problemas de transporte.
3. Es discreto aún el trabajo en el cambio de categoría docente.
4. Es débil aún el Proyecto Sociocultural de la Residencia Estudiantil.
5. No estabilidad en el completamiento de la plantilla en Residencia Estudiantil.
6. Estado crítico del parque de transporte que afecta la sistematicidad de los procesos sustantivos de la UDG.
7. Serio estado de deterioro de la red hidrosanitaria, que afecta la calidad de vida de estudiantes y trabajadores.
8. A pesar de haber recibido el 100 % de la manta impermeable, hay atrasos en la puesta en explotación de este recurso.
9. La falta de completamiento de la carpintería que permita la conclusión de objetos de obras, fundamentalmente en la residencia estudiantil.
10. No culminación de enrejado de los laboratorios de computación y el archivo central de la secretaria general.

Curso 08-09.

1. Insuficiencia en el conocimiento de la Historia de Cuba.
2. Lento trabajo para la realización de los exámenes de la dignidad e insuficiente la preparación cívica.
3. Bajos resultados en asignaturas básicas en primer año y disminuyen los indicadores de eficiencia con respecto al curso anterior.
4. El número de doctores en la carrera de contabilidad impide su acreditación en corto plazo.
5. 18 coordinadores de carrera que no son del perfil.
6. Insuficiente la estructura de categorías docentes principales.
7. 3 programas acreditados de 4 posibles.
8. Elevar las publicaciones en dirección y potenciar las tareas de formación del personal del dispositivo
9. Consolidar el trabajo de la PE especialmente los sistemas de implementación y control a nivel de base.
10. No se cumple las publicaciones totales, la solicitud de 1 patente, los registros informáticos, los premios municipales de los FCT y las SUM destacadas.
11. Sigue siendo bajo el % de mujeres en cargos de dirección.
12. Deficiencias en la ejecución del presupuesto.
13. El plan de la economía no se entregó en tiempo e incumple con la entrega del control.
14. Son insuficientes los conocimientos de parte del personal sobre las misiones en tiempo de guerra y las medidas de defensa civil.

Curso 09-10:

- ⇒ Principales impactos de las acciones ejecutadas en la estrategia maestra principal (EMP):

- ⇒ Satisfacción de los claustros, estudiantes, organismos y organizaciones con las transformaciones implementadas.
- ⇒ La institucionalización de las transformaciones y la estabilidad en el nuevo sistema de trabajo han contribuido a incrementar la disciplina laboral, eficiencia en la gestión y un incremento en el cumplimiento de los deberes de los estudiantes.
- ⇒ La implementación y ejecución de los planes de superación, contribuyen a un mejor desempeño en la labor educativa. Se han desarrollado como parte del sistema un ciclo de conferencias.
- ⇒ Se favorecen los espacios para el intercambio con la comunidad universitaria, a través de: espacios de reflexión semanales en los grupos docentes sobre temas de actualidad nacional e internacional; encuentro de trabajadores y estudiantes con decanos y directores de las SUM, CUM, vice-rectores y rectores de organismos formadores; sistematización de los despachos y atención a las quejas en diferentes niveles; desarrollo de matutinos, vespertinos y actos a nivel central y por áreas.
- ⇒ Se incrementa la preparación de los dirigentes estudiantiles, a través de: participación todos los meses en un encuentro con el secretario del PCC de la provincia y cada 2 meses con el rector. Se desarrolla de forma intensiva el curso de preparación de todos los dirigentes. Taller general con estudiantes y dirigentes de todas las facultades para la creación de las BAU para trabajar las relaciones Estados Unidos-Cuba. Se perfecciona el plan de temas de TPI de la FEU a desarrollar en cada reunión de brigada. Se logra un buen proceso eleccionario de la FEU.
- ⇒ La vinculación del 100% de los RGA a la producción y/o los servicios y la ejecución de un diplomado, inciden favorablemente en su formación, lo que se ha evidenciado en la evaluación parcial de sus resultados.
- ⇒ Se avanza en el perfeccionamiento de la organización y ejecución de la práctica laboral de todas las carreras logrando mayor integración con los organismos en la atención de los estudiantes. Se crea la unidad docente de

derecho en Bayamo. Se aprovechan capacidades en unidades docentes y SUM para descentralizar los años superiores.

- ⇒ El perfeccionamiento de la gestión de los jefes de departamentos se evidencia en el reforzamiento de las actividades metodológicas en función de la labor educativa y la exigencia en los planes de resultados, constatado a través del sistema de controles.
- ⇒ Se logra incrementar el vínculo de los estudiantes con el trabajo usando diferentes vías en el centro, tales como el aprovechamiento del programa de sostenibilidad contra vectores, la producción de alimentos y el campamento agrícola.
- ⇒ La labor educativa se convierte en la actividad principal de los cuadros centros, los cuales efectúan su rendición de cuenta en sus consejos de dirección y a nivel de CES. Esta actividad ocupa el primer lugar en los controles realizados a las facultades, departamentos y CUM en el semestre.
- ⇒ Se logra mayor estabilidad en el funcionamiento de las organizaciones sindicales y juveniles, producto del trabajo educativo y político ideológico de la comunidad universitaria.
- ⇒ Se observan discretos avances en la dedicación al estudio de los estudiantes, siendo aún insuficiente los resultados docentes alcanzados.
- ⇒ Se perfecciona el sistema de emulación a partir de los resultados, lográndose un salto en la estimulación individual y colectiva.

ARC I. El Trabajo político-ideológico y la labor educativa.

Objetivo No. 1. Labor educativa y política e ideológica

Lineamiento1. Dedicación al estudio.

- Se implementan las nuevas normativas en el 100 % de las asignaturas y tipos de curso y los cambios en el programa de la disciplina preparación para la defensa según consta en controles efectuados a las facultades y sedes universitarias. En el

caso del descuento ortográfico; se ha detectado en algunos casos que no se registra este adecuadamente en el documento del examen, acorde a la indicación rectoral.

- Se ha perfeccionado el sistema de evaluación con la realización de evaluaciones parciales y finales en todas las asignaturas, aunque es necesario perfeccionar la elaboración de los instrumentos, la valoración de las notas, su registro en la libreta de control de asistencia y evaluación. Está normado por indicación rectoral, el sistema de controles parciales al proceso docente educativo por los departamentos y carreras, que incluye por primera vez en las SUM, la reunión metodológica de pase a final. En la sede central se crean condiciones en áreas de la residencia para reforzar el estudio nocturno.

Lineamiento 2. Superación de los profesores a tiempo completo y parcial.

- Está concebido y se implementa el sistema de superación del claustro, con prioridad en la preparación política. Se ha desarrollado un ciclo de conferencias especializadas, tanto de personalidades de la cultura, la economía, las ciencias sociales, como por los departamentos de marxismo - leninismo y el de derecho para incidir en la preparación del claustro. Se están impartiendo varios cursos con la escuela provincial del partido.
- Está concebida la preparación de los jóvenes en adiestramiento que se desarrolla los viernes. Hasta el momento han recibido cursos de idiomas, computación, político y superación económica.
- En el mes de Septiembre se desarrolló un claustro de profesores que tuvo como tema medular la labor político ideológica y el trabajo docente – metodológico. De igual manera en las facultades y SUM se han desarrollado actividades de superación de su claustro en función de las prioridades.

Lineamiento 3. Tareas de impacto social y productivo.

- Se organizó y se cumple la participación de los estudiantes de 1ro. a 3er. año de todas las carreras del curso diurno en las actividades productivas en áreas de la universidad y en el campamento de la UJC, con ellos participan profesores, así mismo estudiantes de 4to y 5to año de todas las carreras están vinculados a diferentes actividades sociales relacionadas con sus perfiles que enriquecen su formación profesional y su apego a los colectivos de trabajo, reforzadas con tareas de impacto en las carreras de ingeniería agrícola, ingeniería mecánica e informática. Se revisan los diseños de la práctica laboral de las carreras para fortalecer el aspecto educativo de la tarea. El CES organiza diferentes alternativas para la inserción de los estudiantes en actividades sociales y productivas, para resolver problemas del mismo.

Lineamiento 4. Formación de valores.

- Se planifica en los horarios en facultades y sedes el turno de reflexión. Se destaca el cumplimiento de la estrategia cívica y jurídica de la universidad por parte de estudiantes de derecho.
- Se elaboraron los planes de trabajo metodológico de los departamentos considerando como línea fundamental la educación a través de la instrucción. En los controles a clases realizados se comprueba el cumplimiento de los mismos.
-
- Están elaborados los proyectos educativos y planes de trabajo metodológico de los colectivos de año, no se ha logrado en la mayoría de los casos que de forma sistémica se analice desde la situación docente y deberes de los estudiantes. Aunque en los primeros años se ha hecho énfasis en este aspecto, es insuficiente aún el nivel de respuesta de los estudiantes.

Lineamiento 5. Residencia estudiantil.

- Se trabaja el proyecto socio cultural de la residencia estudiantil donde tributan diferentes espacios o instituciones universitarias como, biblioteca universitaria, sala de exposiciones, sala de historia, movimiento de artistas aficionados, deporte universitario, sala videos, librería, programación cultural de la universidad y trabajo de prevención, así como convenciones con su programación de actividades, políticas, educativas y culturales, con una ejecución sistemática.

Lineamiento 6. Planes de comunicación con acciones para el debate educativo.

- Se implementa la estrategia de comunicación del CES y las áreas en el sistema de trabajo de los cuadros en los diferentes niveles de dirección.
- Se han utilizado los espacios diseñados para el debate educativo en todas las carreras y años con temas motivadores y de alta significación.
- Se diseña el programa de la asignatura debates históricos y contemporáneos y se prepara el claustro para impartirla en el segundo semestre.

Lineamiento 7. Mayor compromiso con la solución de los problemas existentes y el cumplimiento de sus deberes.

- Una parte significativa del tiempo de trabajo de los gestores de la educación superior en el CES, se dedica diariamente a responder y solucionar inquietudes y necesidades de la comunidad universitaria relacionada con la formación profesional, tanto de la sede central como en los CUM.
- Se alcanzan altos por cientos de participación en los trabajos voluntarios, en especial el nacional, en el bastión universitario, en el ejercicio estratégico bastión 2009 y el día de la defensa nacional.

Lineamiento 8. Dominio de la historia de Cuba y perfeccionamiento de la disciplina de marxismo leninismo.

- Se han aplicado las orientaciones emitidas para el perfeccionamiento de la disciplina marxismo – leninismo, incluyendo el incremento de la presencialidad de las carreras definidas.
- Se incrementa con respecto al curso anterior, la cantidad de profesores que imparten la disciplina graduados del perfil y los demás que imparten los temas están habilitados, pues han pasado cursos de filosofía y sociedad, economía

Curso	Total profesores	Graduados con perfil (%)
2008-2009	267	160 (59,9%)
2009-2010	220	190 (86,3%)

política del capitalismo y problemas sociales de la ciencia y la tecnología.

Lineamiento 9. Trabajo metodológico.

- En los controles realizados hasta el momento a los planes de trabajo se ha verificado que incluyen al menos un ciclo dedicado a la formación de valores desde lo curricular. En la mayoría de los controles a clases que se han realizado, los profesores cumplen con esta tarea y en los casos en que no se ha garantizado la misma, se evalúa la clase con dos puntos y se realizan las recomendaciones necesarias.

Lineamiento 10. Práctica laboral.

- Se ha constatado que el contenido (conocimientos, habilidades y valores) de las guías de las prácticas laborales se han perfeccionado de acuerdo a los objetivos de cada año, así como su organización y ejecución.

Lineamiento 11. Ambiente universitario.

- Se mejora el ambiente universitario mediante la remodelación de las áreas de: cocina-comedor; sala de juegos pasivos; teatro universitario; combinado de servicios; locales de estudio; mobiliario de las aulas; iluminación exterior de la residencia estudiantil y de la universidad en general; los laboratorios de computación de las carreras de informática, industrial, derecho, y el CUM Bayamo (2); así como educación a distancia y tecnología educativa. Se mejoran las condiciones de trabajo en secretaria general, dirección de la residencia estudiantil, facultades y los CUM de río Cauto, Bayamo, Pílon, Niquero y Buey Arriba. A través de proyectos internacionales se mejora la infraestructura ofimática de la facultad de ciencias agrícolas y de los centros de estudio de biotecnología vegetal y química aplicada.

Área resultado clave II. Perfeccionamiento de la educación superior.

Objetivo No. 1. Perfeccionar la gestión universitaria para lograr niveles superiores de calidad.

Lineamiento 1. Nuevos profesores.

- Se establece la selección colegiada de los nuevos profesores a partir de su integralidad y compromiso con la revolución.
- En todos los departamento están definidos los docentes que van a cambiar de categorías docentes en el presente curso, tarea que está reflejada en los planes de resultados de los profesores.
- El 50.10% del claustro de PTP ostentan la categoría de instructor. Este indicador debe mejorar a partir del inicio del proceso de cambio de categorías docentes previsto en dos momentos en el segundo semestre. Cada SUM tiene definido los profesores de su claustro que se presentarán al proceso. Los departamentos de

idiomas y marxismo leninismo han asegurado la preparación del claustro para enfrentarse al proceso de cambio de categorías docentes, de igual manera en las SUM se han desarrollado acciones para asegurar la preparación de su claustro.

- Ubicación de los RGA en entidades de la producción y los servicios. Se recibieron 32 RGA de nivel superior los cuales fueron ubicados como sigue:
 - Misión en escuela de español para bachilleres chinos: 2
 - Instituciones culturales de la provincia: 8
 - Instituciones de salud de la provincia: 2
 - Partido provincial: 1
 - Empresas del sector productivo y los servicios: 8
 - Áreas del CES en actividades no relacionadas con la docencia: 10 (DRI, DRH, dirección económica, ATM, laboratorio de tecnología educativa, extensión universitaria).
 - También fueron insertados 12 RGA de 2do año pendientes del curso pasado
- Se aprobaron sólo 6 excepcionalidades para impartir cierta carga docente sin entorpecer su inserción en las áreas donde fueron ubicados como parte de su adiestramiento. Los mismos son:
 - 2 de ingeniería industrial
 - 2 de ingeniería informática
 - 2 de ciencias básicas (1 físico y 1 matemático)
- El 100 % de los RGA cuenta con sus planes de formación y desarrollo y tienen asignado 1 Tutor entre los docentes más experimentados de sus departamentos, quienes a su vez tienen concebida esta tarea en su plan de resultados.
- Del total de profesores de la sede central (384) sólo 35 no impartieron docencia en el primer semestre (9.11%). Las causas fueron las siguientes:
 - Trabajo en la UCI: 12
 - Liberados para investigación 2
 - Facultad de bachilleres chinos 1
 - Liberados para doctorado 10

- Misión en el extranjero 6
- Otros 4
- Del total de profesores a tiempo completo en la SUM (128) sólo 11 no impartieron docencia en el primer semestre (8.6%). Las causas fueron las siguientes:
 - Facultad de bachilleres chinos 4
 - Misión en el extranjero 4
 - Otros 3

Lineamiento 2. Evaluación de los profesores.

- Todos los docentes a tiempo completo y parcial tienen elaborado su plan de resultados y el plan de trabajo individual en función de las prioridades y lineamientos de trabajo, los cuales son controlados parcialmente por los jefes de departamento y directores de SUM, así como por los directivos en los controles integrales que se efectúan a las facultades y SUM.

Lineamiento 3. Estructuras y su funcionamiento.

- Las estructuras garantizan el cumplimiento de los objetivos previstos y se establecen las funciones para cada uno de los niveles. Se perfecciona el trabajo de los departamentos docentes y el papel de dirección de sus jefes.
- Se contribuye al perfeccionamiento del trabajo de los departamentos docentes a través de la organización del concentrado metodológico, las indicaciones plasmadas en el documento organizativo, la organización de la implementación de las nuevas normativas, la asesoría sistemática y la realización de dos controles a la planificación y ejecución del trabajo metodológico. Este trabajo se realiza también con los restantes niveles organizativos y metodológicos.
- Para asegurar la preparación adecuada de los jefes de departamento a los efectos de poder implementar las transformaciones de la educación superior y poder jugar

un rol decisivo en el fortalecimiento del control al trabajo integral en la base se concibió y comenzó a desarrollar el taller sobre gestión universitaria, que concibió un ciclo de conferencias especializadas impartidas por el rector, vicerrectores y especialistas de los diferentes procesos universitarios. El mismo debe concluir en el mes de enero. Existen 23 jefes de departamentos, de ellos: DrC. 8, MSc. 12. Los 3 restantes están en proceso de mejorar su categoría científica: 1 en doctorado, 1 en MSc. y 1 en especialidad.

Lineamiento 5. Evaluación y acreditación de programas.

- En el período se realizó la evaluación externa para elevar la calidad de la maestría de nutrición animal.
- Culminaron en la etapa 5 programas: especialidad de docencia universitaria y de administración tributaria; maestría de contabilidad gerencial, contabilidad del turismo y nuevas tecnologías de la educación, todas cuentan con su autoevaluación de la edición.
- La Universidad tiene un total de 3 programas de postgrado acreditados (Nutrición Animal, Ciencias Agrícolas y Medicina Preventiva Veterinaria)

Lineamiento 6. Investigación científica.

DETALLE	REAL 2006	REAL 2007	REAL 2008	PLAN 2009	REAL 2009
RELEVANCIA					
Premios internacionales	0	0	0	0	1
Premios ACC	1	3	2	2	3
Premios innovación tecnológica nacional	0	0	0	0	1
Otros premios nacionales	1	26	9	7	13
Premios CITMA provinciales	5	13	17	15	11
Premios innovación tecnológica provinciales	2	0	4	2	0

DETALLE	REAL 2006	REAL 2007	REAL 2008	PLAN 2009	REAL 2009
Premios FCT provincial	15	26	18	20	19
Relevantes provincial FCT	5	10	6		3
Destacados provincial FCT	7	12	9		9
Menciones provincial FCT	3	4	3		7
Centro destacado provincial FCT	SI	SI	SI	SI	SI
Premios municipales FCT	150	159	106	120	148
Relevantes municipales FCT	37	58	40		39
Destacados municipales FCT	54	56	31		46
Menciones municipales FCT	59	45	35		63
Centro destacado municipal FCT	SI	SI	SI	SI	SI
SUM destacadas municipal FCT	12	13	8	11	11
RESULTADOS					
Artículos WOS	7	10	1	10	7
Artículos BDI	61	81	105	90	159
Libros	29	7	13	7	10
Artículos totales	364	340	298	350	405
Monografías	13	26	44	20	71
Patentes solicitadas	1	0	0	1	2
Patentes concedidas	0	2	0	0	0
Registros de productos no informáticos	0	0	0	0	0
Registro de productos informáticos	1	9	6	10	13
PERTINENCIA					
Proyectos internacionales CIT	6	10	14	0	18
Proyectos nacionales CIT	5	3	3	3	3
Proyectos ramales CIT	19	16	9	3	6
Proyectos territoriales CIT	20	9	8	8	8
Proyectos empresariales	2	3	9	15	18

DETALLE	REAL 2006	REAL 2007	REAL 2008	PLAN 2009	REAL 2009
CIT					
Proyectos universitarios CIT	0	5	8	5	8
Financiamiento proyectos FN, CUC	7555.00	2271.00	0.00	1000.00	2000.00
Financiamiento proyectos FE, USD	143567.07	156540.24	233023.62	200000.00	204995.00
IMPACTO					
Contribuciones desarrollo ESA nacional	NO	NO	NO	NO	NO

Principales impactos CIT 2009:

Área	Impacto
ALIMENTACIÓN	
FCAF	Incremento de los rendimientos en las hortalizas en un 10% en los organopónicos del municipio Bayamo por el empleo de bioestimulantes.
SUM Campechuela	Producción de 134 ha ⁻¹ de caña de azúcar con rendimientos superiores a 60 toneladas, y un aporte de 100 000 MN y 150 000 en USD por el precio de la tonelada de azúcar a través de la aplicación del método de triple trozo y topado en el cultivo de la caña
SUM Campechuela	Incremento de 110 toneladas, de hortalizas entre ellas tomate, pepino, ají y lechuga, lo que aportó más de 150 000 pesos en moneda nacional a la Granja Urbana de la ECV del municipio de Campechuela a través del empleo de bioestimulantes.
SUM Yara	Se incrementan en un 15% los rendimientos del cultivo de la yuca y boniato a través de la generalización de la tecnología de siembra extradensa en el Municipio Yara
SUM Yara	Se incrementan los rendimientos en un 10% de los cultivos de maíz y frijol en el Municipio Yara a través de la introducción y generalización de variedades de alto potencial productivo.

Área	Impacto
FMVZ	Se incrementa la natalidad en 3 empresas pecuarias de la provincia por la metodología para la retracción del pene en bovinos
SUM Guisa	Obtención de semillas de frijol tradicional (gandul, caballero, carne de gallina y carita para la siembra en patios, parcelas y fincas de la agricultura urbana como alternativa en la producción de alimentos en el Municipio Guisa.
SUM Bayamo	Mejorados los indicadores socioeconómicos productivos de leche y carne de la UBPC "Luís N. Tornes Ponce", mediante la implementación de acciones formativas, investigativas e innovativas.
SUM Pilon	En la CPA Mártires de Sevilla, CCSF " las Paulitas". y en una UBPC de Jiguaní se obtienen 183 esquejes/ m ² y 1830000 esquejes/ ha. Supera al método tradicional en un 20 % más de rendimiento. A través de la técnica de cultivo de boniato en tecnología de cultivo en pozo en secano en condiciones de montaña
ENERGÍA	
FI	Se disminuye el consumo eléctrico de la red nacional a través de la construcción de digestores domésticos en la comunidad de la Ciudad Escolar Camilo Cienfuegos del Municipio Bartolomé Masó
FI	Diagnosticados 16 puestos claves pertenecientes a la Jefatura del MININT en Granma como base para la valoración de la eficiencia en la utilización de portadores energéticos y posterior implementación de la tecnología de gestión total eficiente de la energía (TGTEE).
SUM Manzanillo	Se logra mejorar significativamente los indicadores de eficiencia energética en las empresas e instituciones siguientes: EPIGRAN, Hospital "Celia Sánchez Manduley", UBET, Empresa Pan y Dulce, Acumuladores, Empresa de Acueducto, Productos Lácteos y Empresa Cultivos Varios como resultado de la introducción y aplicación de la tecnología de la gestión total de eficiencia energética. (TGTEE).

Área	Impacto
SUSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES	
FMVZ	Se incrementa la producción cárnica de los convenios porcinos y se sustituyen importaciones en la Empresa Porcina de Bayamo por la utilización de la mezcla de levadura torula y harina de caña de azúcar para la alimentación de cerdos en ceba.
FMVZ	Generalización de la tecnología de alimentación basada en caña de azúcar y ensilados de pescado para los cerdos en crecimiento – ceba y cerdas gestantes, vacías y cubiertas con un ahorro de la importación de cereales del 50% en la CCS Camilo Cienfuegos perteneciente a la Empresa Azucarera “Arquímedes Colina”
SUM Pílon	Producción de girasol en 150 ha, con un rendimiento de 2 tm/ha y un rendimiento industrial de aceite de 586 / TM en el Municipio Pílon.
EFICACIA ECONÓMICA	
FCEE	Se logra eficiencia económica en las entidades pecuarias de la provincia a través de la implementación de la metodología para el análisis financiero en entidades agropecuarias
FCEE	Se incrementan los índices de productividad a través del perfeccionamiento de la metodología para realizar el análisis económico financiero en entidades agrícolas cooperativas productoras de caña de azúcar.
FCEE	Se logra elevar la eficiencia económica a través del perfeccionamiento de los sistemas de costo, presupuestos y de análisis de gestión de las empresas azucareras Arquímedes Colina, Bartolomé Masó, y Enidio Díaz Machado, Genética Comandante Manuel Fajardo, Empresa de Medios de Enseñanza, Empresa Acuícola de Granma, Astilleros ASTIGOLF
SUM Yara	Incremento de las ganancias y las ventas de los productos de la Fábrica de Conservas Yara a través de la implementación de una estrategia de comercialización

Área	Impacto
Fcee	Se incrementan los resultados productivos en las empresas del territorio a través de la implementación a nivel de organismos la estrategia de dirección estratégica por objetivo basada en valores en organizaciones del territorio.
CALIDAD DE VIDA	
SUM Pílon	Se eleva la calidad de vida (ingresos económicos y cultura general) de los pobladores de la localidad Las Caobas del Municipio Pílon, a través de la implementación de medidas para elevar la producción de alimentos y la cultura de la comunidad
FMVZ	Incremento del poder adquisitivo de los productores de 50 fincas ganaderas a partir generalización de la experiencia de fincas ganaderas familiares productivas.
FCAF	Se mejora cualitativamente la formación del profesional de la carrera de agronomía por implementación de multimedias en las diferentes asignaturas.
SUM B. Masó	Se desarrolla un plan de intervención comunitaria en la comunidad El Jobal del Municipio B. Masó que permite elevar los indicadores de la producción agropecuaria y la calidad de vida de los pobladores.
SUM B. Masó	282 personas de la comunidad rural “Caney de las Mercedes” disponen de combustible para la cocción de alimentos y otras aplicaciones, con la ejecución de una tecnología sostenible para la producción de biogás a partir de la construcción de biodigestores que procesan residuos de origen animal
SUM Campechuela	Disminución del riesgo de mortalidad infantil en 57 embarazadas adolescente a través de la intervención psico-social en las embarazadas adolescentes del Municipio Campechuela.
MEDIO AMBIENTE	
SUM B. Masó	Reforestación y mejoramiento de los suelos erosionados con la Jatropa

Área	Impacto
	Curca en la UBPC. Carlos Manuel de Céspedes de Municipio Bartolomé Masó.
SUM Guisa	Contribución a la disminución de gases contaminantes a la atmósfera en un 70%, a través de la instalación de 23 cocinas eficientes familiares y grandes en la comunidad e instituciones locales. Proceso de reforestación de plantas melíferas único en el país a través de la construcción de un vivero de estas plantas y reforestación de 29 ha. y de 14.5 ha de frutales y forestales
SUM Bayamo	Recuperación e integración urbana de las riveras del río Bayamo
SUM Yara	Disminución de la contaminación ambiental del entorno de la Fábrica de Conservas Yara con la implementación de un circuito cerrado para el uso racional del agua
SUM Campechuela	Reforestación 80,52 ha ⁻¹ de eucalytus con una población superior al 94,5 % en la Unidad Silvícola Campechuela.
SUM Guisa	Reforestación de 40 metros de las márgenes del río Cupainicú del Municipio Guisa.
SUM Guisa	Disminución de un 0.3 % la carga contaminante en despulpadoras de café del Municipio Guisa.

3.2.2.2 Vínculos entre proyectos de investigación, el postgrado y los diplomas de pregrado:

- En la UDG se ejecutan 61 proyectos de investigación en todas las modalidades de proyectos establecidas en el sistema de ciencia e innovación tecnológica, todos los proyectos tienen desarrollan cursos de postgrado, de igual manera todos los doctorados defendidos en el año están sustentados en proyectos de investigación, el 60% de las tesis de maestría se sustentan en proyectos, en esto repercute las tesis realizadas por profesionales que no son de la UDG, los cuales desarrollan en sus

entidades las investigaciones correspondientes. En tanto todos los proyectos cuentan con estudiantes de pregrado que realizan actividades de investigación que conllevan al desarrollo de su trabajo de diploma.

Formación de doctores, especialistas y máster

Detalle	Real 2006	Real 2007	Real 2008	Plan 2009	Real 2009
FORMACIÓN					
Defensas exitosas Doctorado internas	6	7	7	8	6
Defensas exitosas Doctorado externas	1	2	4	0	0
Defensas exitosas Maestría internas	13	14	32	20	30
Defensas exitosas Maestrías externas	23	82	117	-	95

Lineamiento 9. Superación de cuadros y profesionales.

- El plan de educación de postgrado y capacitación de cuadros de la universidad se sobre cumplió en el período, existiendo plena relación con las necesidades y prioridades del territorio. Sobresalen las actividades relacionadas con la producción de alimentos y energía, lográndose un impacto favorable en los resultados de la gestión.

Lineamiento 10. Garantizar los procesos sustantivos en las condiciones económicas actuales.

- Durante el actual año se realizó la verificación del gasto público, alcanzando resultados positivos, superiores a los de años anteriores.
- La ejecución del presupuesto para este año estuvo dirigida fundamentalmente al mejoramiento continuo de las condiciones de estudio, trabajo y vida, asegurando

el desarrollo de los diferentes procesos universitarios. Se alcanzan los niveles esperados de racionalidad y ahorro de los recursos presupuestados, con la participación, en estos resultados, de trabajadores y estudiantes.

- Se ejecuta con éxito el SGTEE, dándose respuesta a nuevos servicios no planificados (SUM de Yara y Jiguaní) con la cifra al CES para el año.
- Se cumple el plan y se hace un modesto aporte del plan aprobado a la disponibilidad de energía de la provincia.
- Se logra extraer prácticamente el 100 % de los recursos asignados por el programa de entrega, quedando pendientes sólo 5 cajas de agua que no han entrado a la entidad suministradora (COPEXTEL).
- Se instalan y ponen en explotación el 95 % de los medios recibidos por el crédito chino y otras fuentes.
- Se avanza en la reorganización del programa de producción de alimentos con aportes concretos a la comunidad universitaria en vegetales y cárnicos.

Objetivo No. 2: Elevar la calidad de la educación superior en los municipios.

Lineamiento 1. Instrumentación y control de las transformaciones.

- A través de las visitas a las SUM y CUM y otras vías de comunicación, se orienta y controla la adecuada instrumentación de las transformaciones previstas para elevar la calidad de la formación y se observan avances, constatándose su aplicación. Se trabaja en el perfeccionamiento.
- En el 100 % de los territorios se logra la instrumentación y control de las transformaciones, en tres momentos:

Coordinación: a partir del desarrollo de reuniones, talleres, encuentros bilaterales, con la participación de todos los organismos formadores.

Asesorías: mediante concentrados metodológicos, claustros (sedes centrales de los cuatro organismos formadores y en todos los municipios), reuniones de carreras y disciplinas, vicerreorías, CUM y COPESUM.

Control: a través de los controles efectuados por el CES, COPESUM, CUM y carreras.

- El proceso de control se ha desarrollado a través de: revisión documental, controles a clases, auditorias, comisiones de expertos, observación de los procesos, entrevistas profesores y estudiantes.
- Se instrumentan las instrucciones y se garantiza el control en todos los niveles.
- Se aplica la instrucción 1, comprobado en la revisión de una muestra de evaluaciones frecuentes y exámenes parciales.
- Empleo del registro de asistencia y evaluación como un elemento de control y seguimiento de cada estudiante.
- Desde los departamentos y carreras de la sede central se garantiza lo indicado en la instrucción, vinculado con las evaluaciones, comprobado a través del sistema de control establecido a estos efectos.
- Favorable impacto en profesores y estudiantes.
- Mayor asistencia de los estudiantes a las actividades planificadas, así como alta preocupación para justificar las ausencias.
- Se inician favorablemente las reuniones para el pase a final.
- Se implementan las modificaciones en el programa de la disciplina de PPD.
- Se garantiza el trabajo dirigido al perfeccionamiento de la disciplina de marxismo leninismo.
- Se realiza el reordenamiento de carreras en los municipios en función de las matrículas y condiciones de recursos humanos (profesores) y materiales (infraestructuras) fundamentalmente.

- Se diseñan para implementar en el segundo semestre acciones dirigidas a perfeccionar las actividades docentes, que garanticen el dominio de los modos de actuación del profesional.
- Se logra la incorporación al trabajo del 95 % de los estudiantes de la fuente de ingreso CSIPJ.
- **Se requiere continuar trabajando para disminuir el por ciento instructores en el claustro, actualmente es de un 50,10 %.**

Lineamiento 2. Ingreso en los CUM.

- Se coordinan con las direcciones de planificación en cada territorio y la provincia el estudio de las demandas de profesionales, y se propone el diseño del plan de plazas 2010 – 2011.
- Se realiza el análisis de las potencialidades de recursos humanos calificados para la continuidad y desarrollo los procesos universitarios en los municipios.
- Se efectuó una auditoria al proceso de ingreso 2008-2009.
- Se inician acciones para la inserción del proyecto orientación y motivación de las carreras agropecuarias en 3 Municipios (Jiguaní, Bayamo y Media Luna).

Lineamiento 3. Articulación del trabajo de gestión del conocimiento y la innovación orientado al desarrollo local a través de la creación de proyectos piloto (Jiguaní).

- Se presentó al MES el proyecto titulado: Gestión del conocimiento y la innovación tecnológica para el desarrollo local sostenible en el municipio de Jiguaní. Como parte de este, se ejecutan un conjunto de acciones en el municipio, tales como:
 - El proyecto internacional financiado por la ONG HIVOS titulado: Socialización de procesos de innovación para el desarrollo sostenible

municipal, logrando avances en la ejecución del mismo en estrecha alianza con la dirección del gobierno, el partido y las empresas agropecuarias del territorio.

- Se trabaja en la base de datos que culminará en la confección del atlas municipal de Jiguaní y se trabaja en el sistema de superación de postgrado del municipio.
- En la Empresa Genética Manuel Fajardo de Jiguaní, se ha introducido el resultado adaptación y estandarización de la técnica de “retracción y fijación del pene” para la preparación de receladores bovinos.
- El proyecto universitario Villa Delicias con salud, con impactos importantes en el orden comunitario, entre los cuales se encuentran: mejoras de la salud físico mental de la comunidad luego de establecer las condiciones para incorporar los niños, adolescentes, jóvenes y adultos a la actividad física. Se incorpora el 40% de los habitantes aptos para la práctica del deporte a la actividad física. Se investigó la carga física por edades para lograr mejores resultados de salud, etc.
- Se encuentran en fase de introducción los siguientes resultados:
 - Potencialidades de la harina de caña proteica en la alimentación de aves, conejos y peces.
 - Empleo de pastos resistentes a la sequía en la producción bovina.
 - Se trabaja en una propuesta metodológica para la obtención de un análisis integral desarrollada en la Empresa Genética “Manuel Fajardo” las insuficiencias e incapacidad de responder a las necesidades actuales de gestión, que contribuya al logro de un buen desarrollo económico financiero.

Lineamiento 4. Creación de los CUM y funcionamiento estable de su estructura, avanzando en la integración de la educación superior en los municipios.

4.1. Creación de los CUM y funcionamiento.

- Selección, presentación y funcionamiento de los directores de los CUM.

- Se establecen las reuniones de directores de los CUM (2do. sábado de cada mes), las que sirven de base para la evaluación de la integración en la reunión del COPESUM.
- En 11 de los 13 municipios, se realizan hasta la fecha el estudio de la creación de los CUM.
- Se presentan en la reunión de directores de CUM y COPESUM de octubre su propuesta de estructura de 4 municipios.
- Se desarrollan acciones dirigidas a perfeccionar la gestión de los directores de CUM (planes de trabajo individual, actividades de superación, rendiciones de cuenta e información mensual de su gestión).
- Diseño de un sistema de visitas integrales a los CUM.

4.2. Satisfacción de los actores sociales del territorio.

- Aunque no se han aplicado encuestas para conocer el grado de satisfacción de los actores sociales, en los encuentros sostenidos con autoridades y profesionales de los territorios, se observa aceptación y manifestación del proceso de integración lo que se materializa en el apoyo incondicional de los mismos a las nuevas transformaciones.

Lineamiento 5. Estabilidad y funcionamiento de los consejos provinciales.

- Se crea con la participación de todos los organismos formadores, el COPESUM.
- Existe buena disciplina, cooperación y ética profesional de los miembros del COPESUM como muestra de la integración de la educación superior en la provincia.
- Se diseña en sistema, sus reuniones (4to jueves de cada mes).
- Las reuniones se desarrollan de manera rotativa cada mes en la sede de un organismo formador, contando con una buena asistencia a las mismas.
- Fueron aprobados los temas de las reuniones de la etapa, con atención a cada una de las instrucciones e indicaciones del MES.

- Funcionan establemente las comisiones de los equipos de trabajo en cada una de las esferas indicadas (3er jueves de cada mes).
- Los acuerdos tomados han permitido dar respuesta y atención a las dificultades presentes en el proceso. Se han tomado 23 acuerdos, cumplidos hasta la fecha
- Mensualmente se informa al C/D de la UDG la marcha de las transformaciones.
- Se realizó en la reunión del COPESUM correspondiente al mes de diciembre un balance de la marcha de las transformaciones.

3.2.3 Análisis crítico a la etapa de control de la planeación estratégica por objetivos basada en valores para el período 2007-2010 de la Universidad de Granma.

El control a los objetivos en estos momentos se encuentra en una fase superior con relación a los primeros cursos de este período, ganando en sistematicidad e integración de objetivos a evaluar.

Esta etapa se desarrolla desde dos ángulos, el primero se desarrolla desde el seguimiento y control oportunos de los jefes de grupos de implicados trimestralmente y la dirección de la Universidad con los jefes de grupos de implicados y los implicados por las áreas, valoran el cumplimiento de los objetivos semestralmente.

Es importante destacar, que el control se hace a cada uno de los objetivos, no a tareas operativas que aunque tributen al cumplimiento de los mismos, elimina el carácter estratégico de la planeación. Por lo que en este sentido, la Universidad de Granma, no solo cumple con el ejercicio intelectual de fraguar la planeación estratégica, sino que la misma es derivada a todas las instituciones que la constituyen y posteriormente es controlada, cumpliendo con el proceso de dirección estratégica.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1. Conclusiones.

- ❖ Los directivos de la Universidad de Granma, han diseñado, implementado y controlado el proceso de dirección estratégica del período 2007-2010, aunque en las 2 primeras etapas se han evidenciado algunas deficiencias.

- ❖ La formulación de la planeación estratégica por objetivos basada en valores para el período 2007-2010, ha tenido en cuenta los aspectos metodológicos que deben contener cada una de las categorías que lo componen, sin embargo las categorías grupos de implicados, factores clave y áreas de resultado clave han mostrado algunas deficiencias las cuales han sido señaladas en el trabajo.

- ❖ El proceso de implementación de estrategia diseñada ha mostrado algunas deficiencias relacionadas esencialmente con el incumplimiento de algunos objetivos y sus criterios de medida, sin embargo se realizó la derivación de la estrategia de la universidad a todas sus dependencias.

- ❖ El proceso de control fue perfeccionándose con el transcurso de cada una de las etapas de la planeación estratégica, considerando que actualmente el mismo es sistemático y adecuado.

2. Recomendaciones.

Atendiendo a las conclusiones presentadas sugerimos:

- ❖ Tener en cuenta las deficiencias detectadas en las categorías grupos de implicados, factores clave y áreas de resultado clave para perfeccionar las mismas en el nuevo período.

- ❖ Continuar trabajando en la derivación de la estrategia de la universidad con un carácter de institucionalización para elevar el desempeño de los trabajadores y la disciplina laboral.

CAPÍTULO IV

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Vecino, A. F. (1996). Intervención en el XVIII seminario de perfeccionamiento para dirigentes nacionales de la educación superior. ENPES-MES. La Habana. - - p. 4-5
- (2) Cortina, V. M. de J. (1999). Modelo para la estructura y estrategia de dirección en la Universidad de Oriente. Tesis en Opción al Grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. - - p.1
- (3) Gandarilla, B. A. (1996). Proyección Estratégica del ISCAB hasta el año 2000. Tesis de Maestría en Dirección. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. - - 95 p.
- (4) Castro, C, P. (2001). Proyección estratégica de la Universidad de Granma 2001-2003. Tesis de Maestría en Dirección. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. - - 90 p.
- (5) Chandler, A. D. (1962). Strategy and Structure. The MIT Press. Cambridge, Mass.
- (6) Porter, M. (1995). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. - - Tomo I. - - ENPES-MES. La Habana. - - p. 13.
- (7) Ronda, P. G. y J. Marcané (2004). En Ob. Cit. - - p. 20
- (8) Colectivo de autores. (2005). Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores. Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior. La Habana. - - p. 11
- (9) Díaz, P. V. [et al.] (1998). La dirección estratégica, un enfoque para su aplicación. En dirección por objetivos y dirección estratégica. La Experiencia Cubana. CCED-MES. La Habana. - - p. 74

- (10) Díaz, LL. C.; E. Carballal y J. Rodríguez. (1998) La Aplicación en Cuba de la Dirección por Objetivos a partir de 1995. CCED-MES. La Habana. - - p.119-124
- (11) Montesinos R. D. (1997). Los retos futuros del contador: Una solución desde ahora. Tesis de Maestría en Ciencia de la Educación. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. - - p. 57.
- (12) Díaz, P. V. [et al.] (1998). La dirección estratégica, un enfoque para su aplicación. En dirección por objetivos y dirección estratégica. La Experiencia Cubana. CCED-MES. La Habana. - - p. 74
- (13) Kujiro, N. (2006). Citado por A. L. Ortiz. En Alta gerencia educativa. ¿Cómo dirigir y administrar con eficiencia? En <http://www.monografias.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/enfoestra.htm>. - - p. 7.
- (14) Yáñez, G. E. (1992). Dirección estratégica, decisiones estratégicas. Editado por el SIME. La Habana. - - p. 94
- (15) 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
- (16) Yáñez, G. E. (1992). En Ob. Cit. - - p. 98
- (17) Gandarilla, B. A. (2009). Proyección estratégica empresarial. Monografía. Universidad de Granma. Bayamo. - - p. 27 (Soporte magnético)
- (18) Ronda, P. G. y J. Marcané (2002) Las leyes que rigen la efectividad de la ejecución de la de Dirección Estratégica. Folletos Gerenciales. (6): (7). 1-2. Julio.
- (19) Ronda, P. G. (2008). Estado del arte de la investigación en dirección estratégica: Un estudio empírico. Folletos Gerenciales. (XII): (11). 5-19. Noviembre.
- (20) Beer, M. y R. Eisenstat (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. Sloan Management Review. (41) (4) 29.
- (21) Freedman, M. (2003). The genius is in the implementation. Journal of Business Strategy. (24) (2) 26.

- (22) Lane, N. (2005). Strategy implementation: The implications of a gender perspective for change management. Journal of Strategy Marketing. (13) (2) 117-131.
- (23) Forman, J. y P. Argenti (2005). How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: An exploratory qualitative study. Corporate Reputation Review. (8) (3) 245-264.
- (24) Hrenbiniak, L. G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. Organizational Dynamics. (35) (1) 12-31.
- (25) Guerras, L. A. y E. López (2007). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. -- 4. ed. -- Tompson Civitas. Madrid.
- (26) Gandarilla, B. A. y F. Ferriol (2002). La planificación estratégica y la dirección por objetivos en los organismos de la administración central del estado: principales deficiencias e insuficiencias que persisten. Folleto Gerenciales. (VI) (8): 4-9. Agosto.
- (27) Gandarilla, B. A. y F. Ferriol (2003). Principales deficiencias e insuficiencias que persisten en la planificación estratégica y la dirección por objetivos en los territorios. Folleto Gerenciales. (VII) (1): 6-14. Enero.
- (28) Portuondo, V. A. L. et al (2008). Análisis del trabajo del ministerio de educación superior en la aplicación y generalización en el país de la dirección estratégica basada en valores 1986-2008. Ministerio de Educación Superior. La Habana.
- (29) Ronda, P. G. (2008). En Ob. Cit. -- p. 13-14.
- (30) Menguzato, B. M. y J. J. Renaut (2006). Citado por S. González et al. En los sistemas de control de gestión estratégica para las organizaciones. <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/enfoestra.htm>.
- (31) Gandarilla, B. A. y F. Ferriol (2003). En Ob. Cit. -- p.12.
- (32) Ronda, P. G y J. Marcané (2004). En: Ob. Cit. -- p. 34.
- (33) Kaplan, R. S. y D. Norton (2001). Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia. Gestión 2000. com. España.

CAPÍTULO V

BIBLIOGRAFÍA

1. Beer, M. y R. Eisenstat (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. Sloan Management Review. (41) (4) 29.
2. 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
3. Carballal, E. (2001) ¿Qué es importante?: Establecimiento de las áreas de resultados clave. En Temáticas Gerenciales Cubanas 2001. - - t. 1. - - ENPES-MES. La Habana. - - p. 34-35
4. Castro, C, P. (2001). Proyección estratégica de la Universidad de Granma 2001-2003. Tesis de Maestría en Dirección. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. - - 90 p.
5. Chandler, A. D. (1962). Strategy and Structure. The MIT Press. Cambridge, Mass.
6. Chandler, A. D. (1962). Strategy and Structure. The MIT Press. Cambridge, Mass. - - p. 15-19
7. Colectivo de autores. (2005). Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores. Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior. La Habana. - - p. 11

8. Cortina, V. M. de J. (1999). Modelo para la estructura y estrategia de dirección en la Universidad de Oriente. Tesis en Opción al Grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. - - p.1.
9. Cuervo, G. A. (1995). La dirección estratégica de la empresa. En dirección de empresas de los noventas. Editorial Civitas. Madrid. - - p. 51-52
10. Díaz, LL. C. (2002). Dirección por valores: algunas reflexiones para la acción. En los valores en la dirección. CCED-MES. La Habana. - - p. 79
11. Díaz, LL. C.; E. Carballal y J. Rodríguez. (1998) La Aplicación en Cuba de la Dirección por Objetivos a partir de 1995. CCED-MES. La Habana. - - p.119-124
12. Díaz, P. V. [et al.] (1998). La dirección estratégica, un enfoque para su aplicación. En dirección por objetivos y dirección estratégica. La Experiencia Cubana. CCED-MES. La Habana. - - p. 74
13. Drucker, P. (1996). Administración y futuro. Editorial Sudamericana. Buenos Aires. - - p. 57-72
14. Forman, J. y P. Argenti (2005). How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: An exploratory qualitative study. Corporate Reputation Review. (8) (3) 245-264.
15. Freedman, M. (2003). The genius is in the implementation. Journal of Business Strategy. (24) (2) 26.
16. Gandarilla, B. A. (1996). Proyección Estratégica del ISCAB hasta el año 2000. Tesis de Maestría en Dirección. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. - - 95 p.
17. Gandarilla, B. A. (2009). Proyección estratégica empresarial. Monografía. Universidad de Granma. Bayamo. - - p. 27 (Soporte magnético)
18. Gandarilla, B. A. y F. Ferriol (2003). Principales deficiencias e insuficiencias que persisten en la planificación estratégica y la dirección por objetivos en los territorios. Folleto Gerenciales. (VII) (1): 6-14. Enero.

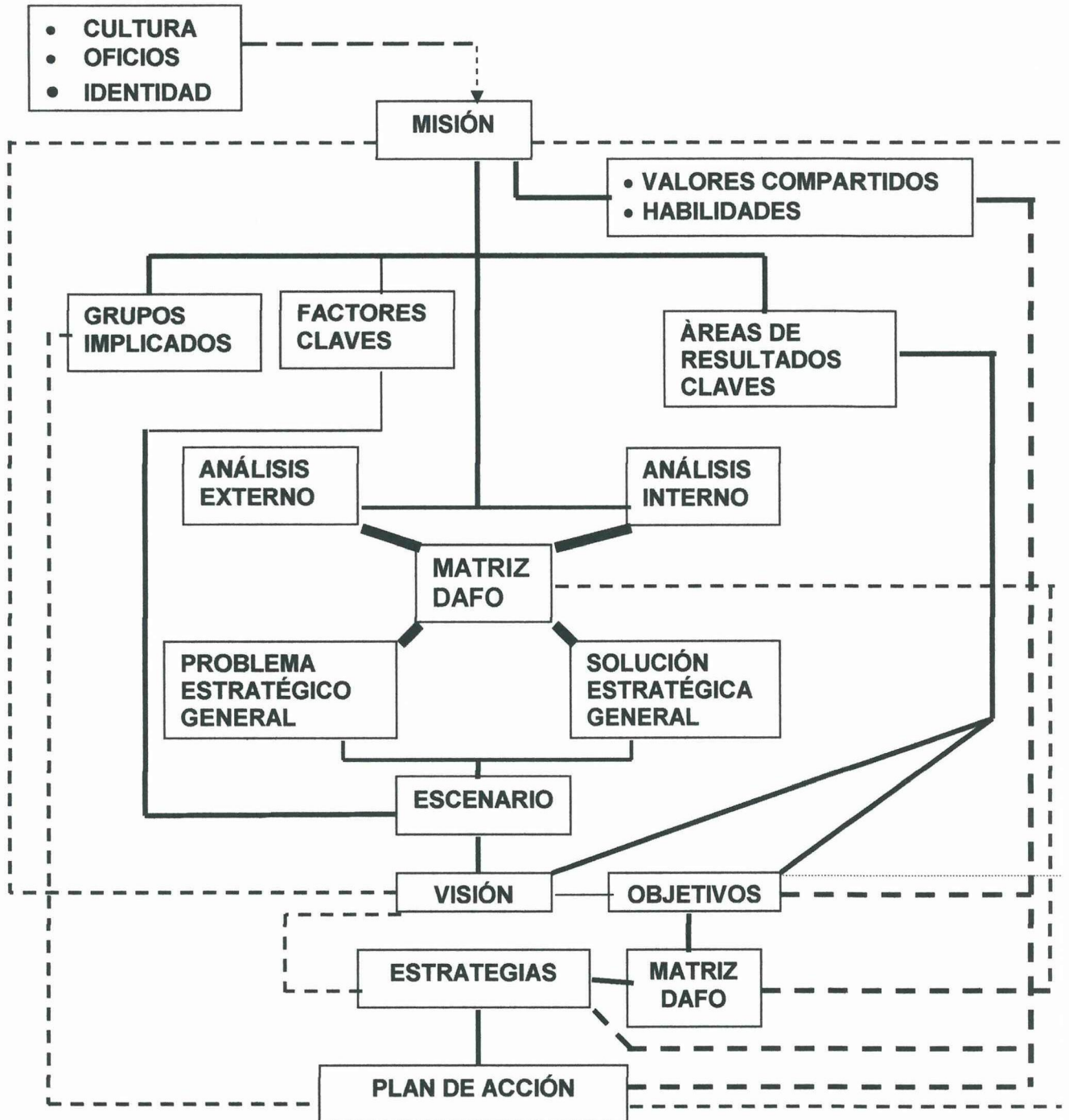
19. Gandarilla, B. A. y F. Ferriol (2002). La planificación estratégica y la dirección por objetivos en los organismos de la administración central del estado: principales deficiencias e insuficiencias que persisten. Folletos Gerenciales. (VI) (8): 4-9. Agosto.
20. Gandarilla, B. A. y F. Ferriol (2003). En Ob. Cit. - - p.12.
21. Gestipolis, 2003. Plan estratégico.(en línea). Consultado el 25 de Octubre del 2010. Disponible en:
<http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestrategica.htm>
22. Gestipolis,2004.Planeacion. (en línea). Consultado el 25 de Octubre del 2010. Disponible en:
<http://www.gestipolis.com/canales2/gerencia/1/planaccion.htm>
23. Guerras, L. A. y E. López (2007). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. - - 4. ed. - - Tompson Civitas. Madrid.
24. Hrenbiniak, L. G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. Organizational Dynamics. (35) (1) 12-31.
25. Kaplan, R. S. y D. Norton (2001). Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia. Gestión 2000. com. España.
26. Kujiro, N. (2006). Citado por A. L. Ortiz. En Alta gerencia educativa. ¿Cómo dirigir y administrar con eficiencia? En <http://www.monografias.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/enfoestra.htm> - - p. 7.
27. Lane, N. (2005). Strategy implementation: The implications of a gender perspective for change management. Journal of Strategy Marketing. (13) (2) 117-131.
28. Los recursos humanos,2006.identidad organizacional.(en línea). Consultado el 25 de Octubre del 2010. Disponible en:
<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/310-identidad-organizacional.html>

29. Menguzato, B. M. y J. J. Renaut (2006). Citado por S. González et al. En los sistemas de control de gestión estratégica para las organizaciones. <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/enfoestra.htm>.
30. Mintzberg, H. (1987). The Five Ps for Strategy. Harvard Business Review. 3er Trimestre. -- p. 66-77
31. Mintzberg, H. (2004). Citado por Ronda P. A. G. y J. A. Marcané. En Ob. Cit. -- p. 19
32. Mintzberg, H. y J. B. Quinn. (1995). El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. Prentice Hall Hispanoamericana S. A. México D. F. -- p. 46-67
33. Montesinos R. D. (1997). Los retos futuros del contador: Una solución desde ahora. Tesis de Maestría en Ciencia de la Educación. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. -- p. 57.
34. Porter, M. (1995). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. -- Tomo I. -- ENPES-MES. La Habana. -- p. 13.
35. Portuondo, V. A. L. et al (2008). Análisis del trabajo del ministerio de educación superior en la aplicación y generalización en el país de la dirección estratégica basada en valores 1986-2008. Ministerio de Educación Superior. La Habana.
36. Ronda, P. A y J. Marcané. (2004). Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo. -- p.66-67.
37. Ronda, P. G y J. Marcané (2004). En: Ob. Cit. -- p. 34.
38. Ronda, P. G. (2008). En Ob. Cit. -- p. 13-14.
39. Ronda, P. G. (2008). Estado del arte de la investigación en dirección estratégica: Un estudio empírico. Folletos Gerenciales. (XII): (11). 5-19. Noviembre.
40. Ronda, P. G. y J. Marcané (2002) Las leyes que rigen la efectividad de la ejecución de la de Dirección Estratégica. Folletos Gerenciales. (6): (7). 1-2. Julio
41. Ronda, P. G. y J. Marcané (2004). En Ob. Cit. -- p. 20

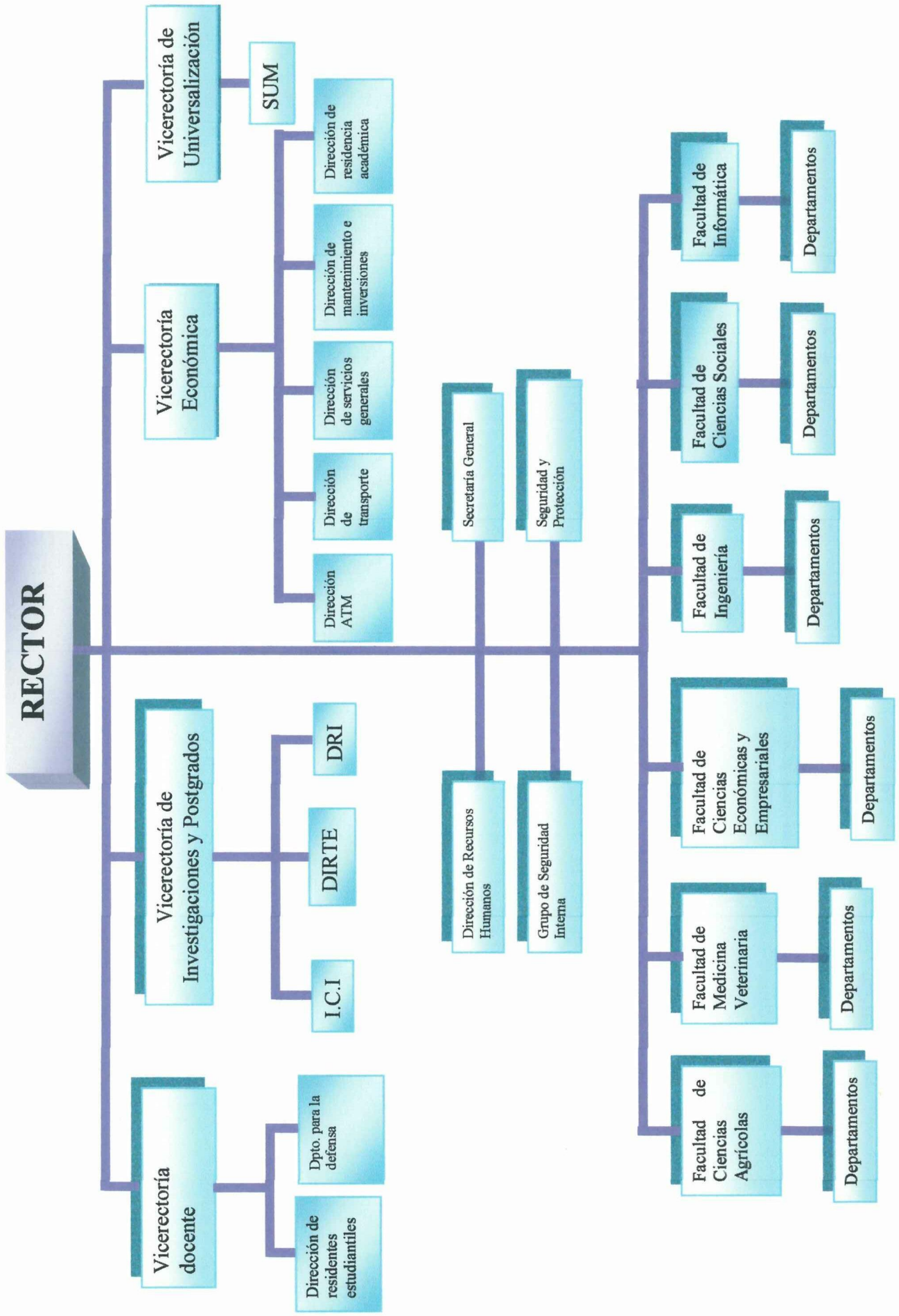
42. Vecino, A. F. (1996). Intervención en el XVIII seminario de perfeccionamiento para dirigentes nacionales de la educación superior. ENPES-MES. La Habana. - - p. 4-5.
43. Yáñez, G. E. (1992). Dirección estratégica, decisiones estratégicas. Editado por el SIME. La Habana. - - p. 94.
44. Yáñez, G. E. (1992). En Ob. Cit. - - p. 98.

ANEXOS

MODELO ESTRATÉGICO



ORGANIGRAMA DE LA UNIVERSIDAD DE GRANMA



VALORES A COMPARTIR

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.
- Fortalecer el espíritu de colaboración y trabajo en equipo. 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.
-

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 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 los recursos económicos del país, 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 estricto a la verdad.
- Ser sincero en su discurso y consecuente en su acción.
- Tener valentía para expresar lo que se piensa.
- Combatir las manifestaciones de doble 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 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 institución 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 en ella y de consagrarnos a su desarrollo. Divulgamos sus logros y la defendemos con sano espíritu autocrítico.

Modos de actuación asociados a este valor:

- Demostrar orgullo cotidianamente, en cualquier ámbito, de formar parte del colectivo laboral de nuestra Universidad y de trabajar por su desarrollo.
- Defender en cualquier ámbito las tradiciones laborales, patrióticas, revolucionarias y culturales de nuestra universidad.
- Trabajar conscientemente en la materialización de las misiones y tareas que enriquezcan las mejores tradiciones y resultados de nuestra universidad y/o que contribuyan a potenciar su desarrollo científico, político y cultural.
- Divulgar y defender, en cualquier ámbito, con sana pasión y espíritu autocrítico la obra revolucionaria, científica y docente pasada y presente de nuestra universidad.

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, los dispositivos organizativos 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.

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:

Capacitarse y promover la capacitación de cuadros, reservas, profesores, estudiantes, trabajadores y de la población en general sobre temas prioritarios de interés relacionados con el cuidado y preservación del medio ambiente.

- Cuidar el medio ambiente. No ejecutar acciones individuales que por su naturaleza puedan afectar 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.
- No estimular ni permitir en el ámbito de sus facultades la comisión de acciones o hechos que atenten contra el medio ambiente.
- Combatir la comisión de acciones o hechos que atenten contra el medio ambiente.