

ACCIONES PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE DIRECCIÓN EN LA FILIAL UNIVERSITARIA MUNICIPAL DE PEDRO BETANCOURT, MATANZAS.

MSc. René Eugenio Cárdenas Pumariega¹, MSc. Magaly Reyes Roldan², Lic. María del Carmen Torres Terán.³

- 1. FUM “Jesús M. Herrera Rodríguez”, calle29 #1808, Pedro Betancourt, Matanzas, Cuba.*
- 2. FUM “Jesús M. Herrera Rodríguez”, calle29 #1808, Pedro Betancourt, Matanzas, Cuba.*
- 3-. FUM “Jesús M. Herrera Rodríguez”, calle29 #1808, Pedro Betancourt, Matanzas, Cuba.*

Resumen.

El trabajo tiene como objetivo contribuir al mejoramiento de los procesos de dirección que se desarrollan en la filial universitaria municipal de Pedro Betancourt a partir de la estructuración de un sistema de acciones dirigido a fortalecer este proceso en específico en las áreas de resultados claves referidas al impacto económico y social y la gestión de la educación superior en el territorio, el cual se fundamenta en las funciones del ciclo de dirección, la planeación estratégica de la filial universitaria de Pedro Betancourt; el diagnóstico del problema utilizando la Matriz DAFO y técnicas de trabajo en grupos, así como el diagrama causa efecto a fin de obtener los resultados esperados en cumplimiento del plan de acciones para la mejora del proceso de dirección y el logro de los objetivos del mismo.

Palabras claves: Acciones, dirección, áreas de resultados claves.

Introducción.

La Filial Universitaria Municipal "Jesús M. Herrera Rodríguez", del municipio Pedro Betancourt, es un sistema integrado por áreas docentes, administrativas e investigativas y es regida por la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos" como centro rector de la educación superior en la provincia que bajo la dirección del Partido Comunista de Cuba, el Estado y el Gobierno, forma y consolida valores patrios y de profundo sentido humanista.

Entre sus misiones se identifica la de preservar, generar y promover competencias profesionales en ciencias agronómicas; que se reflejan en la formación integral del profesional de la Agronomía y en la educación posgraduada, así como en la preparación y superación de cuadros y reservas del Estado y del Gobierno en el municipio Pedro Betancourt, trabaja por incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad de la gestión de las entidades a partir de mayor integración de los procesos que se desarrollan en el territorio.

Los trabajadores, estudiantes y profesionales del territorio de manera integrada con el colectivo de profesores y el consejo de dirección de la filial universitaria de Pedro Betancourt participan de forma activa y consciente en la actualización del modelo económico cubano en cumplimiento de los lineamientos del Partido y la Revolución vinculados a la gestión de la educación superior en el territorio betancourense.

Lo que significa un verdadero reto, transformaciones y cambios en la misión con que inicialmente fueron concebidas las Sedes Universitarias Municipales (en la actualidad Filiales Universitarias Municipales), según Horruitiner, P (2007) la universalización de la educación superior permitió al municipio desarrollar la gestión de recursos humanos altamente calificados, dirigiendo la formación hacia aquellas carreras más demandadas por el desarrollo económico y social del territorio.

A partir de la universalización de la educación superior en todos los municipios de país y los análisis desarrollados sobre los principales resultados de trabajo de los últimos años, con énfasis en las insuficiencias y deficiencias aún presentes relacionadas con los procesos de dirección de las estructuras universitarias, en específico de la filial universitaria de Pedro

Betancourt, se vislumbran proyecciones colmadas de retos y nuevas metas que alcanzar, en pos de cumplir los Objetivos de Trabajo del Partido y los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

Se hace necesario puntualizar las diferentes áreas de resultados claves de la educación superior que posibilitan formular los objetivos de trabajo y criterios de medida, que permitan evaluar la gestión del proceso de dirección en las diferentes estructuras universitarias, las que se enuncian a continuación:

Profesional competente comprometido con la revolución.

Claustro revolucionario de excelencia.

Impacto económico y social.

Gestión de la educación superior.

Ahora bien, en correspondencia con la misión actual de la educación superior se evidencia que en el municipio de Pedro Betancourt se precisa concretar a partir de los diferentes procesos sustantivos que la filial universitaria se transforme en el centro cultural más importante del territorio y no solo preservar, generar y promover competencias profesionales en ciencias agronómicas; que se reflejan en la formación integral del profesional de la Agronomía y la educación posgraduada.

Se precisa además, fortalecer la preparación y superación de cuadros y reservas del Estado y del Gobierno, trabajar por incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad de la gestión en las entidades a partir de mayor integración de los procesos que se desarrollan en el territorio y que esta labor contribuya al logro del impacto económico y social y al fortalecimiento de la gestión de la educación superior en el territorio.

Es necesario además, coordinar las diferentes funciones del ciclo de dirección por las estructuras de la filial universitaria de Pedro Betancourt para planificar, organizar, dirigir y controlar, el proceso de planeación estratégica y dar cumplimiento a la misión, visión, valores y modos de actuación previsto a corto, mediano y a largo plazo en correspondencia con las estrategias, acciones y líneas estratégicas trazados y basados en el cumplimiento de los Lineamientos vinculados de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y los Objetivos de Trabajo del Partido.

En la actualidad el proceso de dirección de la filial universitaria de Pedro Betancourt implica perfeccionar e integrar las funciones de dirección de los procesos implicados en las diferentes áreas de resultados claves garantizando controles y revisiones permanentes que permitan internamente mejorarlos y estos deben adaptarse a los constantes cambios que requiere la actualidad.

El autor considera que para lograr los objetivos propuestos se hace necesario asegurar su viabilidad y la implementación de actuaciones orientadas a hacer más visibles los procesos internos y externos, y evaluar la capacidad de reacción ante los problemas con los que ha de enfrentarse con vistas a fortalecer el impacto económico y social y la gestión de la

educación superior en el territorio derivado de la significativa reducción de estudiantes de nuevo ingreso en la filial universitaria de Pedro Betancourt.

En consecuencia la planeación estratégica de la filial universitaria de Pedro Betancourt, dadas las circunstancias actuales este dirigida a fortalecer la integración de las diferentes áreas de resultados claves; pero con prioridad en el impacto económico y social y la gestión de la educación superior en el territorio a través de los diferentes procesos, técnicas y procedimientos para desarrollar de forma eficiente el proceso de dirección de los mismos.

En este sentido se diagnosticaron las fortalezas, debilidades, barreras y amenazas iniciales a partir de la utilización de técnicas como la matriz DAFO, trabajo en grupo, diagrama causa efecto, que posibilitaron desarrollar habilidades directivas en la implementación de estrategias consecuentes que conduzcan a lograr mejoras en el proceso de dirección de la filial universitaria de Pedro Betancourt.

Aunque las áreas de resultados claves, objetivos de trabajo y criterios de medidas para su mejor comprensión e implementación se formulan con relativa independencia, en la práctica se manifiestan integrados, interdependientes e interrelacionados y dirigidos a lograr mejoras en los mismos a partir de métodos, estilos y habilidades de dirección y de comunicación adecuadas a la situación objetiva que se presenta en la filial universitaria de Pedro Betancourt.

Los resultados de diagnóstico aplicado (Matriz DAFO), permitieron identificar las principales fortalezas, debilidades, barreras y amenazas relacionadas con las áreas de resultados claves, objetivos y criterios de medidas.

Se evidencia y se fundamenta que las transformaciones actuales de la educación superior en sus diferentes estructuras de dirección, es necesario diagnosticar y mejorar el proceso de dirección específicamente en las filiales universitarias, en función de superar y erradicar las insuficiencias que aún persisten y en particular en la filial universitaria de Pedro Betancourt, dirigirlo a lograr eficiencia en el proceso de dirección encaminado al fortalecimiento del impacto económico y social y de la gestión la educación superior en el territorio, argumentos que fundamentan el siguiente problema.

¿Como contribuir a mejorar los procesos de dirección de la filial universitaria de Pedro Betancourt, que permitan fortalecer el impacto económico y social, y la gestión de la educación superior en el municipio de Pedro Betancourt?

A fin de resolver el problema planteado, se declara e como objetivo general:

Estructurar un sistema de acciones para el mejoramiento de los procesos de dirección en la Filial Universitaria Municipal de Pedro Betancourt, que permita lograr mayor eficiencia en el impacto económico y social de la educación superior en el territorio.

Para dar cumplimiento al objetivo general, se proponen los objetivos específicos siguientes:

1-Analizar y estudiar el estado del arte en materia de dirección y mejora de procesos en la Filial Universitaria Municipal de Pedro Betancourt.

2-Estructurar un sistema de acciones que conduzca al mejoramiento de los procesos de dirección en la Filial Universitaria Municipal de Pedro Betancourt.

Para dar cumplimiento a los presupuestos planteados, se utilizaron diferentes métodos, técnicas de dirección, la revisión bibliográfica necesarias para la recogida de la información relacionada con las principales dificultades identificadas al concluir el curso académico 2011-2012 en la filial universitaria de Pedro Betancourt, constatándose los principales resultados a partir de enero del 2013.

La historia de la dirección está vinculada al desarrollo material e intelectual del en cada uno de los sistemas sociales por los que ha atravesado la humanidad, se vincula tanto al desarrollo de las fuerzas productivas como al de las relaciones sociales de producción y moviliza ambos elementos.

La dirección ha sido esencial para asegurar la coordinación de esfuerzos individuales, desde que las personas comenzaron a formar grupos para lograr metas, que no podían obtenerse de manera individual, se hace presente la dirección como actividad y necesidad social donde el dirigente conduce de forma consciente y organizada, recursos humanos y materiales puesto a su disposición para alcanzar un estado deseado definido con antelación.

Un acercamiento a diferentes definiciones de dirección es posible analizarlo desde esta perspectiva. (Tomado del Compendio sobre Dirección (2007).

Para Terry, G. "... Es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y otros recursos", para el autor se evidencia la importancia de la dirección y sus funciones coincidentes con las que en la actualidad se conciben por otros investigadores.

Sin embargo para Ferré, J. "...es un proceso de actuación dinámica y continuada de un hombre sobre otro, con el objeto de conducir su comportamiento y actuación profesional hacia el logro de los objetivos de la empresa...", aquí se especifica al hombre como el protagonista principal del proceso y el doble papel que desempeña en el arte de la dirección.

Sin embargo en el Compendio sobre Dirección (2007), a criterio de este autor se expresa de forma más abarcadora e integral los elementos esenciales de la definición de dirección científica al concluir:

"La dirección científica es la influencia consciente que ejerce el sujeto de dirección sobre su correspondiente objeto de dirección, coordinando su actividad orientada a la consecución de fines racionalmente establecidos, a través de métodos basados en las leyes que rigen el fenómeno sobre el cual se influye, y tomando en cuenta las condiciones reales (ambientales y culturales) concretas en que éste se manifiesta, con una sólida fundamentación científica y maestría en el ejercicio de la conducción de los hombres."

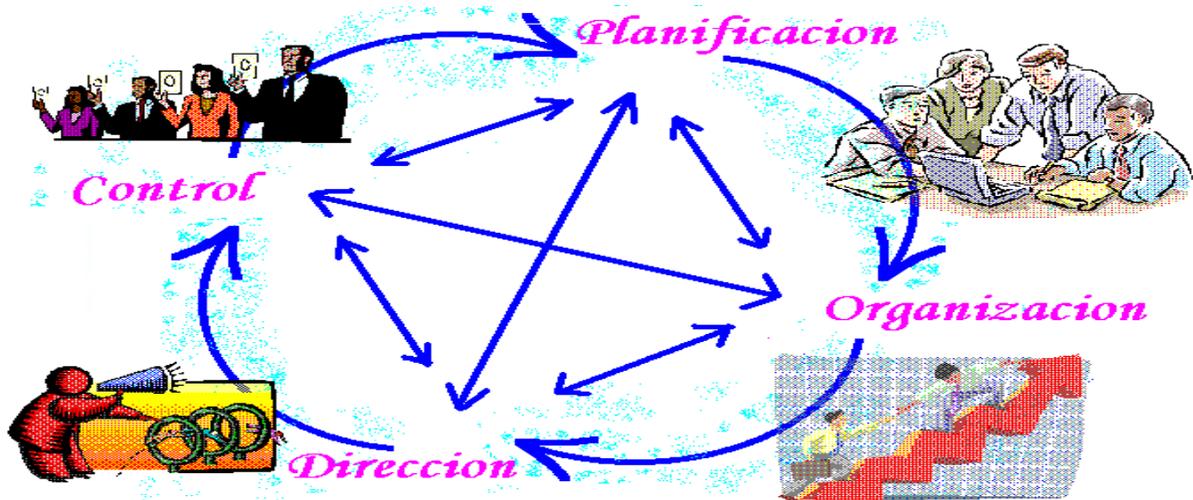


Figura 1. Ciclo de funciones de la dirección (tomado del Compendio sobre Dirección, 2007).

La Dirección puede explicarse a través de diferentes enfoques:

Planificación.

Es decidir con anticipación qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién debe hacerlo, pues salva el vacío entre el lugar donde nos encontramos y el lugar a donde deseamos llegar al hacer posible que se produzcan hechos que de otra manera no se producirían, es un proceso intelectualmente exigente; requiere que se determinen conscientemente los cursos de acción y que las decisiones se basen en propósitos, conocimientos y estimaciones racionalmente elaboradas.

La planeación consiste en determinar los objetivos generales de la organización, tendientes a satisfacer las necesidades sociales; establecer una estrategia global para alcanzar esas metas, definiendo los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para cumplir los objetivos en el menor plazo de tiempo.

En la Filial Universitaria de Pedro Betancourt, para desarrollar las funciones correspondientes a la planeación de las actividades correspondientes al cumplimiento de los objetivos de trabajo y criterios de medidas de las diferentes áreas de resultados claves se tienen en cuenta lo previsto y planificado en los siguientes documentos de trabajo:

- Planeación estratégica de la filial universitaria.
- Plan de trabajo anual de la dirección de la filial universitaria (relacionado con lo previsto en los planes anuales de estructuras universitarias de niveles superiores).
- Plan de trabajo mensual de la FUM y otras estructuras universitarias de la UMCC, Gobierno y PCC del territorio y de la organización política y sindical de la filial universitaria.

- Plan de trabajo metodológico y acciones correspondientes a extensión universitaria, investigación, superación y postgrado.
- Plan de trabajo individual de cuadros, directivos y profesores de la filial universitaria.
- Actividades concernientes a diferentes estrategias para el fortalecimiento de la labor educativa y el trabajo político ideológico, estrategias formativas, extensión universitaria, de superación profesional, entre otras.

Más adelante se abordará en la estructuración del sistema de acciones para el mejoramiento de los procesos de dirección en la Filial Universitaria Municipal de Pedro Betancourt, que permitirá lograr mayor eficiencia, en específico en el impacto económico y social, y en la gestión de la educación superior en el territorio, pues se comparte el criterio que "...planificar es el proceso a través del cual una organización formula objetivos y está dirigida a la obtención de los mismos y estrategia es el medio, la vía para la obtención de objetivos de la organización.

Organización.

¿Qué entendemos por organización?

- Un grupo de personas; empresa, taller, organizaciones de masas, políticas o sociales.
- Actividad especializada desarrollada por técnicos.
- Una de las funciones de dirección.

Organización como función directiva, es combinar los recursos humanos, materiales y financieros disponibles, creando un sistema de relaciones que asegure el desarrollo integral de la actividad que se dirige, la correlación efectiva de sus componentes, y las relaciones de cooperación, subordinación y coordinación entre ellos.

El campo de actividad de la organización comprende:

- Análisis y estudio de objetivos con vistas a definir funciones, tareas y niveles de decisión.
- Estudios sobre la división, agrupación, cooperación, coordinación e integración del trabajo.
- Análisis y estudio de los procesos de trabajo y de los flujos de información con vistas a su racionalización y simplificación.
- Preparación de instrumentos de trabajo típicamente de organización tales como: contenidos de trabajo, deberes funcionales, reglamentos, manuales, tablas de relaciones, plantillas de cargos, etc.

Los objetivos de la Organización, permiten asegurar:

- La proporcionalidad entre todos los elementos que forman el sistema.
- La racionalidad, interconexión, continuidad y ritmicidad de los procesos principales y auxiliares del sistema y del proceso de dirección.
- Las condiciones organizativas que apoyen el cumplimiento, en forma y a tiempo, de los objetivos, políticas y tareas.
- Las condiciones organizativas que permitan la introducción exitosa de los medios y procedimientos que surgen como resultado del desarrollo científico, técnico y tecnológico.

Dirección o mando.

Consiste en conducir el objeto de dirección en la ejecución de las tareas planteadas, motivar a los subordinados, cooperando a su desarrollo, liderar las actividades, elegir el canal de comunicación más adecuado y resolver los conflictos que se originen, es el elemento funcional que identifica al que dirige. Cualquier trabajador del sistema organizativo puede tener entre sus funciones la de planificar, organizar y controlar, pero sólo el dirigente manda, lo cual no entra en contradicción con el hecho de que en la sociedad socialista todo miembro de la misma es, a su vez, dirigido y dirigente, pues el que dirige lo hace en nombre y representación de la clase trabajadora.

Si bien el nombre de regulación procede de los sistemas técnicos y no de los socioeconómicos, no es menos cierto que el mismo refleja, en buena medida, el papel de esta función como factor decisivo en el mantenimiento de la unidad del sistema, en la conducción de sus transformaciones y en el ajuste de su forma de operar a partir de la retroalimentación recibida.

Objetivos del mando como función general de dirección.

- Regular mediante el ejercicio consciente de la autoridad los movimientos y cambios del sistema, de manera que éste cumpla racionalmente sus objetivos, tenga un alto nivel de estabilidad y se perfeccione continuamente.
- Garantizar la ejecución sincronizada e integral de todas las funciones de dirección y lograr que los objetivos de todos ellos estén orientados al cumplimiento de los objetivos del sistema organizativo.
- Ejecutar el proceso de toma de decisiones a partir del flujo de información acerca del sistema y de su entorno y garantizar que esas decisiones se conviertan en acciones concretas.
- Mantener y desarrollar la visión integral del objeto de dirección.

Con respecto a la estructura del proceso de dirección de la filial universitaria es oportuno destacar que el proceso de dirección de la filial universitaria de Pedro Betancourt, se ejerce mediante el ejercicio consciente de la autoridad de la directora de la FUM a partir del cumplimiento racional de los objetivos, alto nivel de estabilidad, la tendencia a trabajar en grupos es incipiente y poco sistemática y su ejecución sincronizada e integral de todas las funciones de dirección, no se orientan suficientemente a logro de los objetivos de las áreas de resultados claves.

Control.

El control se ocupa del seguimiento de las actividades a fin de garantizar que éstas se cumplan de acuerdo a lo programado, y de rectificar cualquier desviación significativa.

Objetivos del control:

- Brindar la información necesaria para conocer si la actividad realizada o en proceso de ejecución, se corresponde con lo establecido previamente y poder evitar o corregir desviaciones.
- Es la medición y corrección del desempeño con el fin de que se cumplan los objetivos de la organización y los planes elaborados para alcanzarlos.

Tareas del control:

- Determinar el estado real del objeto de dirección o de una parte de éste.
- Comparar el estado real con el estado deseado.
- Determinar a tiempo lugar y causas de las desviaciones.
- Pronosticar el estado y comportamiento futuro del objeto o de una parte del mismo.
- Garantizar la estabilidad en el funcionamiento del sistema.

La filial universitaria de Pedro Betancourt desde nuestra perspectiva es un sistema donde las funciones de dirección se integran, interconectan e interactúan entre el sujeto y objeto del proceso, se coincide con Afanasiev en su libro “Dirección Científica de la Sociedad”, al puntualizar "...un sistema es el conjunto de componentes cuya interacción engendra nuevas cualidades (fruto de la integración del sistema), que no poseen los elementos integrantes.”

Se impone valorar el ciclo inicial de las funciones de dirección en la filial universitaria de Pedro Betancourt, dados los cambios derivados de la misión, visión y en general de la planeación estratégica de esta organización en correspondencia con los acciones y líneas estratégicas trazados por los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y los Objetivos de Trabajo del Partido a fin de lograr niveles superiores de calidad en el proceso de dirección y en específico en el fortalecimiento del impacto económico y social en el territorio de Pedro Betancourt.

Pues los cambios que se realizan en cualquier elemento o parte de un sistema, pueden provocar cambios en las restantes partes del mismo y en las propiedades emergentes de la integración del sistema.

Por ello, todo cambio que se realice en uno o varios de los elementos o partes de un sistema, debe considerar los efectos que dicho cambio provocará en las restantes partes y en el sistema como un todo.

Solo así podremos estar seguros de que las modificaciones realizadas en una parte del sistema van a tener un impacto positivo en su totalidad y en las propiedades emergentes de la integración del mismo.

Para la caracterización del grupo de intervención y las potencialidades de contribuir a mejorar los procesos de dirección de la filial universitaria de Pedro Betancourt y al fortalecimiento del impacto económico y social, y la gestión de la educación superior en el municipio de Pedro Betancourt, debemos tener en cuenta los criterios que ofrecen (Trischler, 1998; Amozarrain, 1999; Nogueira Rivera, 2002; Marrero Latorre, 2003), las características que deberá poseer son las siguientes:

- Estar integrados por entre 7 y 15 personas.
- Garantizar la diversidad de conocimientos de los miembros del equipo.
- Contar con miembros que posean conocimientos sobre procesos de dirección y gestión.
- Nombrar un miembro de la Dirección como coordinador del grupo de intervención.

Se considera que las decisiones que corresponden al análisis de los sistemas, son complejas, por el grado de dificultad que presentan en su comprensión y la ausencia de información en ocasiones. Por tanto, en su solución, adquiere gran importancia la experiencia, calificación y la capacidad del decisor que participará en el estudio.

Sobre esta base se seleccionaron como integrantes del grupo de intervención, 10 integrantes del colectivo de la filial universitaria de Pedro Betancourt relacionados con el problema que se investiga, cuyas características se relacionan en el cuadro se relacionan en el **cuadro 1**.

No	Nombre y apellido	Categoría		Experiencia		Generalidades	
		Doc.	Cient.	MES	Direcc	Cargo	Capac.
1	Marta García	Asis.		8	19	Directora	Sí
2	René Cárdenas	Aux.	MSc.	9	26	Subdirec.	Sí

3	Magaly Reyes	Asis.	MSc.	7	6	Reserva	Sí
4	Noniet Moreno	Asis.		5	4	Reserva	Sí
5	Minerva Ramírez	Asis.	MSc.	7	5	Profesor	No
6	Leonel Castro	Asis.	MSc.	8	13	Profesor	No
7	Carmen Estévez	Asis.		5	3	Reserva	No
8	Maritza Reyes	Aux.		11	28	Profesor	Sí
9	Ana Guirola	Asis.		8	21	S. Docente	No
10	Servando Rodríguez	-----	-----	8	8	Admon.	No

Cuadro 1. Caracterización del grupo de intervención de la filial universitaria de Pedro Betancourt. (Elaboración propia)

El análisis de las características del grupo de intervención para dar solución al problema que se investiga, permite arribar a las conclusiones siguientes:

- Solo el 20% posee la categoría docente principal de profesor auxiliar y el 40% de máster en ciencias, no integran al grupo doctores en ciencias.
- Posee como promedio 7,6 años de trabajo en la educación superior y en general en labores de dirección un promedio de 13,3 años de experiencia en funciones de dirección.
- El 90% son graduados universitarios en diferentes especialidades y e 10% posee título de técnico medio en especialidad de la Agronomía.
- De acuerdo con la estructura actual, la filial universitaria de Pedro Betancourt cuenta con el 100% de la plantilla de cuadros cubierta y una reserva para cada directivo.
- El 60% del total ha cursado alguna forma de capacitación o superación en dirección, en la actualidad tres profesores un cuadro y dos reservas concluyeron la parte académica del diplomado en técnicas de dirección de la UMCC.

En resumen a criterio del autor el grupo de intervención brinda la posibilidad de abordar el objetivo del presente trabajo dadas las fortalezas y debilidades que a continuación se relacionan:

Fortalezas.

- Satisfactoria experiencia en el proceso de dirección de la filial universitaria de Pedro Betancourt y en general como cuadros y funcionarios de procesos educacionales en otros contextos.
- Adecuada formación científica de los cuadros de dirección y otros miembros del grupo de intervención.
- Elevado nivel profesional y académico de los integrantes del grupo de intervención.

Debilidades.

- Insatisfactoria la composición del grupo en relación con categoría docentes principales y científica.
- Necesidades de capacitación y preparación en procesos de dirección utilizando técnicas de trabajo en grupos.
- Insuficiente el número de reservas de los cuadros principales de la filial universitaria de Pedro Betancourt.

Para el análisis del proceso interno y externo del proceso de dirección de la filial universitaria de Pedro Betancourt, se tomaron los resultados de los elementos de la matriz DAFO y del diagrama causa efecto a partir del estudio realizado por los miembros del grupo de intervención anteriormente caracterizados, obteniéndose como resultados los expresados en el cuadro 2.

Cuadro 2. Elementos de la matriz DAFO, relacionado con las áreas de resultados claves en la filial universitaria de Pedro Betancourt.

Fortalezas	Debilidades
<p>• Implementación de acciones como parte de la estrategia contra la subversión política ideológica, manifestado en el comportamiento cotidiano en defensa de la revolución.</p> <p>• Avances en la formación económica de los estudiantes según las exigencias de su formación integral.</p>	<p>• Inadecuada responsabilidad de los estudiantes ante el estudio, de significativa influencia en sus resultados académicos.</p> <p>• La promoción limpia y total decrece respecto a períodos anteriores, así como la calidad de las notas obtenidas.</p> <p>• No se ha concluido la actualización y</p>

<p>.Existe mayor conciencia en la comunidad de eliminar el fraude académico, no se han producido casos en el período.</p> <p>.Existe mayor conciencia en la comunidad de eliminar el fraude académico, no se han producido casos en el período.</p> <p>.Mayor racionalidad en la gestión de los recursos humanos y materiales para el normal desarrollo con calidad de los diferentes procesos.</p> <p>.Se incrementa el número de proyectos socioculturales integrados en respuesta a las necesidades del municipio.</p> <p>.Satisfacción de las entidades del territorio con la calidad de la educación superior y la respuesta brindada por la filial universitaria de Pedro Betancourt a los problemas locales fundamentales.</p> <p>.Implementación de diferentes acciones dirigidas a la preparación integral del claustro con énfasis en la preparación político ideológica de los profesores.</p> <p>.Identificación de las necesidades de capacitación y posgrado de las entidades y organizaciones del territorio a partir de diagnóstico correspondiente.</p> <p>.Estabilidad de los cuadros y sus reservas de la filial universitaria de Pedro Betancourt e implementación de acciones para su preparación integral.</p>	<p>evaluación de la base documental de la preparación de las asignaturas.</p> <p>.Incompleto aseguramiento bibliográfico relacionado fundamentalmente con el sistema de medios de enseñanza y software libre.</p> <p>.Es insuficiente la gestión de proyectos correspondientes a la producción de alimentos, agroindustria, materiales de construcción y energía.</p> <p>. Inadecuado balance de las categorías docentes transitorias y principales y científicas del claustro de profesores de la filial universitaria de Pedro Betancourt.</p> <p>. Inexistencia de profesores del claustro de la filial universitaria de Pedro Betancourt a los diferentes programas de formación de doctores.</p> <p>. Reducción significativa del ingreso a la carrera de Agronomía en la filial universitaria del territorio a pesar de ser una carrera priorizada.</p> <p>. No se satisface mas del 60% de las necesidades de capacitación y posgrado solicitados</p> <p>. Insuficiente gestión, acompañamiento y asesoramiento de proyectos IMDL de la filial Pedro Betancourt que tributen a las líneas estratégicas de territorio.</p>
<p>Oportunidades</p>	<p>Barreras</p>
<p>.Apoyo y reconocimiento de las diferentes estructuras del Partido Comunista de Cuba y del gobierno, así como de otras entidades y organizaciones del municipio.</p> <p>.Existencia en el territorio de docentes y</p>	<p>.Entorno con mejores condiciones socioeconómicas.</p> <p>.Pérdida de valores en la sociedad, delito; corrupción e ilegalidades.</p>

<p>profesionales calificados con aspiraciones de obtener grados científicos.</p> <p>. Existencia de la filial universitaria de Pedro Betancourt en la cual se inserta la carrera de Agronomía de gran importancia estratégica para el territorio.</p> <p>. Capacidad, espíritu de superación y preparación del colectivo de dirección de la filial universitaria de Pedro Betancourt y facilidades que brindan las estructuras de la UMCC.</p>	<p>.Insuficiente aprovechamiento de la infraestructura de comunicación con las entidades del territorio.</p> <p>.Falta de visión de los directivos de entidades claves en el municipio, en referencia a la misión de la filial universitaria de Pedro Betancourt.</p> <p>. Profesores, cuadros y reservas de la filial universitaria de Pedro Betancourt, con necesidades de preparación y capacitación para dar cumplimiento a los nuevos retos que se le plantean a la institución.</p>
--	---

Los análisis realizados para concretar los aspectos relacionados en la matriz DAFO fueron fundamentalmente identificados, entre otros; a partir del trabajo en el grupo de intervención de la filial universitaria de Pedro Betancourt y la interacción con el colectivo de profesores y trabajadores propios de esta institución, permitiéndoles la dirección participativa en el proceso de dirección en nuestra entidad, resultando necesario la capacitación y preparación en los presupuestos teóricos prácticos del trabajo en grupo los que se abordan a continuación.

Ahora bien, ¿Qué es un grupo?, según Calviño, M.A (2006)." ...la respuesta no parecería ser difícil...en el sentido humano, no es más que un conjunto de personas ¿Es suficiente para que exista un grupo que las personas estén en un mismo espacio geográfico? ¿Es suficiente el que exista un cierto número de personas para hablar de un grupo? ¿Es un grupo el conjunto de personas sin parentesco alguno pero que viven en una misma casa comunal, bajo un mismo techo?

Cuando se habla de Grupo usualmente se toman algunos indicadores básicos:

- Presencia de interacciones entre personas.
- Percepción de membresía-pertenencia.
- Existencia de una interdependencia entre las personas.
- Motivaciones y emociones comunes.
- Estructura de las interrelaciones.
- Influencia mutua.

Algunos elementos esenciales de la definición de grupo por diferentes autores se resumen a continuación:

- Es un número de personas en interacción unos con otros,...proceso que distingue a un grupo de un agregado” (Hare A. 1976)
- Es un todo dinámico, basado en la interdependencia de los miembros (o mejor en las subpartes del grupo) (Lewin, K. 1979).
- Es un conjunto de personas que entran en interacción entre si, fundamentado en la sociabilidad establecida sobre un trasfondo de indiferenciación o de sincretismo en el cual los individuos no tienen existencia como tales y entre ellos actúa un transitivismo permanente” (Bleger J. 1985.).
- Consiste en dos o mas personas que comparten normas con respecto a ciertas cosas y cuyos roles sociales están estrechamente vinculados" (Newcomb, T. 1964).
- Es un conjunto de dos o más personas que interactúan con interdependencia entre sí con el propósito de alcanzar objetivos comunes (Compendio sobre Dirección, 2007)

Estos elementos esenciales llaman la atención sobre algunos elementos comunes, lo que nos permite establecer ciertas diferenciaciones entre lo que puede ser llamado propiamente Grupo y lo que pudiera ser un agrupamiento, un conglomerado, una comunidad, etc. Podemos incluso, siguiendo algunas palabras claves de las definiciones presentadas anteriormente, señalar donde estarían los rasgos distintivos referenciales, es decir aquellas características que nos permitirían una cierta función de diferenciación:

- Se constituye como un todo sistémico o interconectado.
- Existencia de relaciones de interdependencia.
- Asunción de patrones normativos propios.
- Ubicación de roles distribuidos que conforman su perfil estructural y funcional.
- Existencia de vínculos reconocidos de algún tipo.
- Comunicación directa, cara a cara, entre sus miembros.
- La existencia de algo común a realizar, a lograr.
- La existencia de ciertos efectos personales en un miembro en dependencia de la actuación de todos los miembros.

Cuando se trata de prácticas de intervención grupal, caso que nos ocupa en relación con la filial universitaria de Pedro Betancourt se trata de procedimientos para trabajar “en” y “con” grupos, como grupo de intervención en el proceso de dirección de la institución.

Compartimos el criterio de Calviño, M.A. (2006), al precisar, "...el Grupo de Intervención, no es una condición de existencia, no “es” sino “esta”. Las condiciones y realidades de su existencia, que son artificial y temporalmente organizadas, previstas, construidas, y los

efectos de su praxis artificial, promovida, facilitada bajo la acción de un coordinador, pueden llevarlo a “*ser*”, pero no es este el resultado ineluctable de su accionar, es en realidad un instrumento de trabajo, lo que quiere decir que el es un medio para lograr un fin.

En específico se asume la posición que las estructuras de dirección de la filial universitaria de Pedro Betancourt, se constituye en un grupo de intervención a fin de favorecer de conjunto con el colectivo de profesores y trabajadores, el proceso de dirección a partir del plan de mejora continua del mismo, en este caso particular en cumplimiento del objetivo general del presente trabajo.

Un análisis concreto del grupo de intervención de la filial universitaria de Pedro Betancourt a criterio del autor presenta las características siguientes:

- El grupo (consejo de dirección, claustro de profesores, organizaciones políticas y sindicales) lo integran profesionales y trabajadores que interactúan y se conocen entre sí, desde aproximadamente 7,5 años de trabajo en la entidad, poseen comprensión de los retos y problemas que se presentan y bajo nivel de conflictos.
- Sus miembros poseen conocimientos de los objetivos del trabajo en el grupo, es una estructura formal, donde están delimitados los roles y se exponen las ideas, fluye la comunicación con fuerte identidad y compromiso con las misiones de la filial universitaria de Pedro Betancourt, donde los objetivos personales tienen bajo nivel de predominio.
- Predominan objetivos de trabajo en correspondencia con las misiones del grupo de intervención en la filial universitaria de Pedro Betancourt, es buena la comunicación y cooperación, así como sentido de pertenencia, creatividad y confianza mutua.

Esta caracterización ha permitido utilizar el método interactivo para desarrollar el trabajo en el grupo de intervención de la filial universitaria de Pedro Betancourt, utilizado durante el proceso de dirección a partir del sistema de reuniones de trabajo, generalmente desarrolladas en esta entidad, posibilitando desarrollar gran cantidad de trabajo en poco tiempo, además de resultar muy dinámico y motivador para los integrantes del grupo al posibilitar la interacción, interdependencia, la motivación, la comunicación y participación colectiva en la toma de decisiones sobre el contenido y el proceso de dirección al estar centrado en las tres Reglas de Oro: Escuchar, no atacar y no evaluar (respetar la opinión de los demás y sus percepciones).

¿Qué reglas garantizan una adecuada forma de discutir los problemas y las soluciones en grupo?

- Oír y respetar los puntos de vista de todos los miembros del grupo.
- Ayudar a que todos se sientan parte de la discusión.
- Nunca diga que usted personalmente no esta de acuerdo con alguien, más bien diga que usted opina de distinta manera.

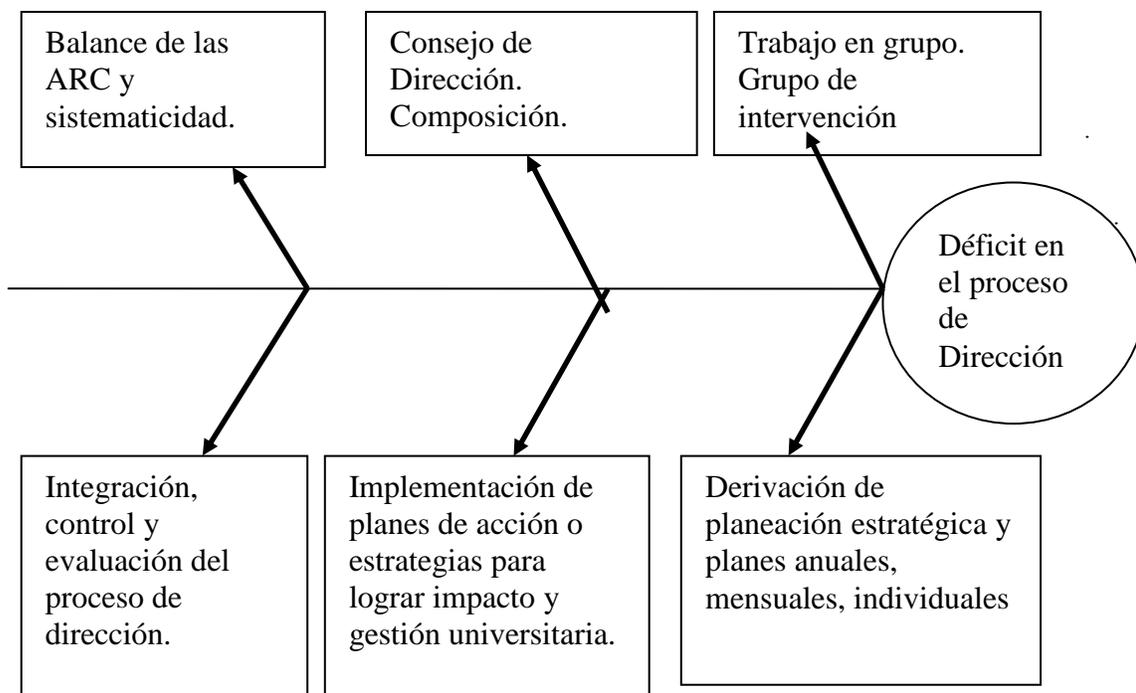
- No se considere obligado a refutar a alguien que tenga una opinión distinta a la suya.
- Ayude conscientemente a que otros participen.
- Sea abierto y promueva a que los demás digan lo que piensan.
- Cada miembro es responsable del desarrollo y éxito de la discusión.
- Mantenga su participación en los niveles mínimos para que otros puedan participar.
- La única pregunta estúpida es la que no se hace.
- Manténgase abierto y busque los méritos de las ideas de los demás.
- Evite ser crítico y sarcástico con otros miembros del grupo.
- Nunca subestime las ideas de los demás.
- Evite conversaciones que distraigan la atención del asunto que se está tratando.
- Mantenga una actividad asistida y de apoyo.
- Cuando sea apropiado resuma lo que se ha dicho, si usted es el jefe o el facilitador.

Se delimitaron algunas causas que desde el punto de vista externo inciden en sentido general en el proceso de dirección tales como:

- Relativa independencia e interpretación de las áreas de resultados claves en el sistema de trabajo de la filial universitaria de Pedro Betancourt.
- La regionalización de las carreras municipalizadas.
- Insuficiente integración de equipos de trabajo en grupos.
- Insuficiente planificación de las actividades de superación, actualización y categorización.
- Dificultades con la inserción de los estudiantes del curso diurno de la UMCC en actividades de impacto económico y social y de gestión de la educación superior en el territorio.

Las causas que inciden desde el punto de vista interno en el proceso de dirección son diversas, complejas e interdependientes en correspondencia con la diversidad de procesos que la constituyen, no obstante mediante los métodos utilizados se identificaron las que más estrechamente están relacionadas con el presente trabajo.

- Inadecuada derivación de la planificación de las estructuras de dirección y balance no sistemático de las actividades relacionadas con las áreas de resultados claves, objetivos y criterios de medidas establecidos.
- La composición del consejo de dirección esta integrado por responsables de diferentes procesos sustantivos y no por áreas de resultados claves y objetivos de trabajo.
- Inadecuada implementación del trabajo en grupos entre los directivos y responsables, dificultando el diagnóstico de necesidades y con ello las etapas subsiguientes de la planeación.
- La dirección de la filial universitaria de Pedro Betancourt, se ejerce mediante el ejercicio consciente de la autoridad de la directora y la tendencia a trabajar en grupos es incipiente y poco sistemática.
- La ejecución sincronizada e integral de todas las funciones de dirección, no se orientan suficientemente a logro de los objetivos de las áreas de resultados claves.
- Se ejecuta el proceso de toma de decisiones a partir del flujo de información acerca del sistema y se de su entorno y garantizar que esas decisiones se conviertan en acciones concretas.
- El sistema de control durante el proceso de dirección para la implementación de la planeación estratégica, el plan de trabajo anual y mensual de la filial universitaria de Pedro Betancourt, presenta limitaciones causadas por la propia estructura de los procesos de dirección de la misma.
- Falta de integración, control y evaluación de las actividades y acciones del plan de trabajo metodológico, estrategia de extensión universitaria, así como la de investigación, superación y postgrado orientadas a la integración de las estructuras municipales de la educación superior a fin de lograr el impacto económico y social y fortalecer la gestión de la educación superior en el municipio de Pedro Betancourt. (ver figura 3)



En consecuencia a continuación se abordará el plan de acción para el mejoramiento del proceso de dirección de la filial universitaria de Pedro Betancourt como respuesta y solución al problema y objetivos de trabajo.

Acciones implementadas para mejorar el proceso de dirección en la filial universitaria de Pedro Betancourt, en correspondencia con las funciones del ciclo de dirección.

Debilidades identificadas en la filial universitaria de Pedro Betancourt. Planificación.

- Inadecuada derivación de la planificación de las diferentes estructuras de dirección mencionadas.
- Balance no sistemático de las actividades relacionadas con los objetivos y criterios de medidas establecidos.
- Consejo de dirección integrado por responsables de los diferentes procesos sustantivos y no por áreas de resultados claves y objetivos de trabajo.
- Inadecuada implementación del trabajo en grupos y de comunicación entre los directivos o responsables, dificultando el diagnóstico de necesidades y con ello las etapas subsiguientes de la planeación.

Cuadro 3. Plan de acciones para la mejora de la planificación en el desarrollo del proceso de dirección de la filial universitaria de Pedro Betancourt.

Acciones	Ejecutantes	Controla	Fecha de cumplimiento
1-Desarrollar sesiones de trabajo en el grupo de intervención de la filial con vistas a diseñar la planeación estratégica y el plan anual del año 2013.	Grupo de intervención filial Pedro Betancourt	Directora FUM	Enero 2013.
2-Reunión de trabajo para el análisis, discusión y aprobación de la planeación estratégica y plan anual de la FUM, con el colectivo de trabajadores de la FUM.	Consejo de Dirección.	Directora FUM	Enero 2013.
3-Desarrollar reuniones de trabajo en grupos para precisar la planificación mensual derivada de la planeación estratégica y plan mensual en correspondencia con el plan mensual de la FUM (en específico ARC 3 y4)	Grupo de intervención filial Pedro Betancourt	Consejo de Dirección.	4to viernes de cada mes.
4-Desarrollar reunión de valoración de la derivación gradual de las actividades relacionadas en el plan individual de los profesores y las correspondientes a la planeación estratégica(ARC 3 y 4), plan anual y mensual	Subdirector FUM	Directora FUM	1er martes de cada mes.
5-Desarrollar las reuniones de evaluación del desempeño en correspondencia con las actividades planificadas (en específico ARC 3 y 4)	Coordinadores de cada ARC.	Directora FUM	1er martes de cada mes.

Organización y Dirección. Debilidades identificadas en la filial universitaria de Pedro Betancourt.

- La organización del proceso de dirección generalmente no es de forma integrada.
- Excesiva delegación de algunas tareas priorizadas en diferentes activistas de cada proceso sustantivo.

- En ocasiones prima el estado de cumplimiento de las tareas, sobre la calidad y valoración de la importancia de la misma.
- Se pueden identificar falta de racionalidad, interconexión, continuidad y ritmicidad de los procesos principales y auxiliares del sistema y del proceso de dirección.

Cuadro 4. Plan de acciones para la mejora de la organización en el desarrollo del proceso de dirección de la filial universitaria de Pedro Betancourt.

Acciones	Ejecutantes	Controla	Fecha de cumplimiento
1-Reorganizar el Consejo de Dirección en correspondencia con los retos actuales de la filial universitaria de Pedro Betancourt.	Directora FUM.	Directora FUM.	Enero 2013.
2-Diseñar el sistema de reuniones de trabajo por áreas de resultados claves. ARC 1 y 2: Reuniones metodológicas. ARC 3: Reunión de trabajo. ARC 4: Reunión de trabajo.	Grupo de intervención filial Pedro Betancourt	Responsables de cada subgrupo de trabajo por ARC.	ARC 1 y 2: R. metodológicas. (2do viernes) ARC 3: Reunión de trabajo. (3er miércoles) ARC 4: Reunión de trabajo. (3er miércoles) Balance ARC (4to miércoles)

En el cuadro se representa el plan de acción y mejoras correspondiente al proceso de dirección, en específico de las áreas de resultados claves referidas al impacto económico y social y gestión de la educación superior en el territorio.

Cuadro 5. Plan de acciones para el mejoramiento del proceso de dirección de las áreas de resultados claves relacionadas con el impacto económico y social y la gestión de la educación superior en el municipio de Pedro Betancourt.

Acciones a cumplimentar	Ejecutantes	Controla	Fecha de
-------------------------	-------------	----------	----------

			cumplimiento
Coordinar a partir del plan de trabajo mensual actividades relacionadas con las dimensiones curriculares, extensionistas, sociopolíticas, dirigidas al fortalecimiento de valores compartidos en diferentes espacios culturales, políticos y recreativos.	Subdirector FUM. Coordinadores de ARC 3 y 4 y subgrupos de trabajo.	Directora FUM.	Mensual.
Capacitar, asesorar y gestionar y acompañar al gobierno y sus entidades en la concepción de la planeación estratégica del territorio.	Subdirector FUM. Coordinadores de ARC 3 y 4 y subgrupos de trabajo	Directora FUM.	Enero-marzo 2013.
A partir del diagnóstico de necesidades y el banco de problemas del territorio facilitar el papel protagónico de los estudiantes de Agronomía en la solución de problemas que posibiliten el impacto económico y social para el desarrollo local a través de la disciplina Integradora para la Práctica Laboral y el Trabajo de Diploma.	Subdirector FUM. Coordinadores de ARC 3 y 4 y subgrupos de trabajo	Directora FUM.	Permanente
Realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación y superación de cuadros y sus reservas de los diferentes organismos y entidades del territorio.	Coordinadores de ARC 3 y 4 y subgrupos de trabajo	Directora y Subdirector	Octubre-diciembre 2012.
Capacitar, asesorar y acompañar al gobierno y sus entidades en la concepción de la capacitación y superación de sus cuadros y sus reservas.	Coordinadores de ARC 3 y 4.	Subdirector FUM	Abril 2013.

<p>Coordinar con los representantes de las cátedras honoríficas de la FUM el plan de trabajo y líneas de trabajo del 2013.</p> <p>Reactivar los espacios culturales integrados con otros organismos formadores, profesores y estudiantes, así como instituciones y entidades del territorio en estrecha vinculación con los Consejos Populares.</p>	<p>Coordinador ARC 3</p>	<p>Subdirector FUM</p>	<p>Mensual.</p>
<p>Organizar y desarrollar eventos científicos locales, con la participación de estudiantes y profesores, así como de profesionales del espectro territorial.</p>	<p>Coordinador ARC 3 y 4 y subgrupos de trabajo</p>	<p>Directora y Subdirector</p>	<p>Marzo-abril 2013</p>
<p>Establecer líneas de comunicación mensual con la radio base del municipio aportando informaciones relevantes en el entorno de la FUM Pedro Betancourt y creación del Boletín y actualización de la página Web de la institución.</p>	<p>Coordinador ARC 3 y 4 y subgrupos de trabajo</p>	<p>Directora y Subdirector</p>	<p>Mensual.</p>
<p>1. Continuar las programaciones mensuales para la vinculación con las actividades del Consejo de Extensión Universitaria y la incorporación de todos los estudiantes en las actividades desarrolladas por las Cátedras honoríficas.</p>	<p>Coordinador ARC 3 y 4 y subgrupos de trabajo</p>	<p>Subdirector FUM</p>	<p>Mensual.</p>
<p>.Capacitar, asesorar, acompañar al gobierno y sus entidades en la gestión de proyectos para el desarrollo local, de intervención comunitaria y socioeconómica.</p> <p>.Continuar el trabajo con los proyectos</p>	<p>Subdirector FUM. Coordinadores de ARC 3 y 4 y subgrupos de trabajo</p>	<p>Directora FUM.</p>	<p>Permanente</p>

<p>desarrollo económico y social del curso anterior.</p> <p>.Fortalecer la gestión de proyectos en correspondencia con las líneas estratégicas del territorio y específicamente IMDL.</p> <p>.Controlar y evaluar mensualmente el impacto económico y social, así como la labor desarrollada en la gestión de la educación superior en el territorio.</p>			
<p>Desarrollar el balance de las ARC, objetivos y cumplimiento de los criterios de medida de forma integrada con los organismos formadores a través de las acciones y actividades programadas.</p>	<p>Subdirector FUM. Coordinadores de ARC 3 y 4 y subgrupos de trabajo-OACE.</p>	<p>Directora FUM.</p>	<p>Permanente</p>
<p>Incorporar a la práctica los resultados de la investigación científica que fortalezcan el impacto económico y social en el territorio.</p> <p>Fortalecer el trabajo del Consejo Científico del municipio Pedro Betancourt.</p>	<p>Subdirector FUM. Coordinadores de ARC 3 y 4 y subgrupos de trabajo-OACE</p>	<p>Directora FUM.</p>	<p>Permanente</p>
<p>Diseñar el plan de trabajo metodológico de forma integrada con otras estructuras de la educación superior en el territorio en correspondencia con los retos actuales de la educación superior</p>	<p>Subdirector FUM. Coordinadores de ARC 3 y 4 y subgrupos de trabajo-OACE.</p>	<p>Directora FUM.</p>	<p>Septiembre 2013.</p>

La implementación consecuente y sistemática del plan de acciones para la mejora del proceso de dirección de la filial universitaria de Pedro Betancourt, permitió evaluar la efectividad y resultados obtenidos derivados de la implementación del mismo al realizar el

balance correspondiente a la planeación estratégica de la entidad en el mes de mayo del 2013, el que relacionamos a continuación:

ARC 1: Profesional competente comprometido con la revolución.

Fortalezas

- Satisfacción por el trabajo desplegado por los docentes en el desarrollo de habilidades intelectuales y profesionales desde la asignatura, así como en el desarrollo del trabajo independiente en los estudiantes.
- Sistematización de las acciones contra la subversión ideológica generando transformaciones positivas en los estudiantes, profesores y trabajadores de la comunidad universitaria y en general del territorio.
- Se cumple con el 100% de los temas propuestos para el fortalecimiento del trabajo político e ideológico con los docentes y la asistencia superior al 94% del claustro de la FUM Pedro Betancourt al desarrollo de las actividades realizadas a tal fin.
- Resultados positivos en el cumplimiento de más del 90% de las acciones previstas en los proyectos educativos grupales, mejora la atención personalizada de los tutores, profesores en el cumplimiento de las acciones del trabajo educativo de los diferentes años de la carrera Agronomía resultando necesario reforzar la responsabilidad ante el estudio y los resultados académicos de los estudiantes.
- Se fortalecen valores, fundamentalmente a partir de la labor educativa desde la instrucción, entre las principales actividades desarrolladas se encuentran.

-Acto de Inicio del Curso Escolar y semestre.

-Realización de los matutinos semanales.

-Actividades políticas e ideológicas en conmemoración de efemérides nacionales e internacionales.

-Fortalecimiento de las actividades desarrolladas por las cátedras honoríficas, Fernando Ortiz, José Martí y Camilo Cienfuegos.

-Participación en diferentes actividades culturales, recreativas y deportivas.

-Actividades por el uso indebido de drogas y de prevención de las ITS/ VIH/SIDA.

-Desarrollo de matutinos especiales.

-Implementación del 100% de los espacios de debates históricos y contemporáneos y sobre la actualización del modelo económico cubano, lineamientos, objetivos del PCC y la Revolución.

-Instrumentación de horarios para la atención personalizada a las dificultades en ortografía, redacción, caligrafía e interpretación que presentan los estudiantes de la carrera de Agronomía.

- El 100% de las actividades del Plan de Trabajo Metodológico de la FUM permite dar respuesta a las necesidades de los profesores, priorizando acciones para fortalecer la labor educativa desde la instrucción y del sistema de evaluación del desempeño de los estudiantes.
- Están aprobados ocho proyectos nuevos por la UMCC que contribuyen al desarrollo local y social sostenible del municipio Pedro Betancourt.
- El 84% de los trabajos de diplomas de la carrera de Agronomía como carrera priorizada responden al desarrollo local o a la solución de problemas de nuestras entidades productivas.
- Más del 90% de las entidades del municipio Pedro Betancourt expresa satisfacción por el trabajo realizado por la FUM Pedro Betancourt para dar solución los problemas fundamentales de la localidad, a pesar de no lograrse más apoyo de las empresas, capacitadores y directivos.

Debilidades.

- La promoción limpia desciende en un 40,03% respecto al curso anterior, los cuales inciden niveles inadecuados de dedicación al estudio y el incremento en un 9,7% de estudiantes que al menos suspendieron una asignatura por dificultades ortográficas,
- La calidad de las calificaciones obtenidas fundamentalmente en las asignaturas con examen final escrito es inferior en 0,56 puntos aproximadamente, comparado con las que no realizan esta forma de evaluación.
- Se incrementa en un 9,7% los estudiantes que al menos suspendieron una asignatura por dificultades ortográficas.

ARC 2: Claustro revolucionario de excelencia.

Fortalezas

- Claustro preparado integralmente, de experiencia y pertinente para satisfacer las demandas del proceso de formación en la carrera de Agronomía en correspondencia con las necesidades de la misma.
- Más del 85% de los profesores del claustro participan con sistematicidad en las actividades de asesoramiento en la sede central, la asistencia de los profesores a tiempo completo es superior al 95%.
- La implementación cursos de idioma inglés y problemas sociales de la ciencia y la tecnología durante el periodo permitió que el 100% de los profesores a tiempo

completo ostente la categoría de profesor asistente, de los cuales el 35% aproximadamente se prepara para obtener la categoría de Profesor Auxiliar.

- El Proyecto La Fruta Madura dirigido a la atención integral del adulto mayor ha posibilitado el funcionamiento de aulas (14) de la CUAM en todos los Consejos Populares del municipio Pedro Betancourt y comunidades como Pedroso, Socorro, Manuelito, El Ciego, así como Camilo #1 y #2 con una matrícula de más de 196 estudiantes de la tercera edad.
- El 42,1% del claustro de profesores de la FUM ostenta la categoría de MSc., en diferentes especialidades, faltan por concluir 2 profesores que permitiría lograr que el 47,4% de los profesores con la categoría de MSc.
- El 92% de los profesores ha participado en diferentes investigaciones, la FUM ha sido representada en diferentes eventos de carácter nacional e internacional, con más de 25 publicaciones indizadas.

Debilidades.

- El 0% de profesores del claustro insertados en programas de doctorado, aunque hay dos solicitudes.
- El 26,3% de los docentes posee la categoría docente superior de Profesor Auxiliar y un 0% de profesores Titulares.
- No existen publicaciones en grupos de alto impacto (I, II, III, IV).

ARC 3: Impacto económico y social.

Fortalezas

- Diagnóstico de necesidades de superación, capacitación y para la gestión de proyectos e integración al 100% de los organismos, organizaciones, instituciones y empresas territoriales.
- Establecimiento de convenios de trabajo, proyectos y recursos humanos en los procesos sustantivos de la gestión universitaria para la superación de trabajadores, cuadros y reservas; como OPP y entidades de subordinación, Agricultura, Comercio y Gastronomía, Justicia, Empresa del Tabaco, Genética Avícola, entre otros a partir de la utilización de recursos humanos de alta calificación de la FUM.
- El 100% de los Consejos Populares y más del 75% de los asentamientos poblacionales cuenta con la Universidad del Adulto Mayor para el mejoramiento de la calidad de vida a partir del Proyecto La Fruta Madura, en coordinación con las Direcciones Municipales de Salud, Deportes, Cultura, OPP y la FUM.
- El 100% de las conferencias, charlas sobre temas del ITS, VIH-SIDA, Y Drogas se planifican, asesoran y controlan desde la filial universitaria de Pedro Betancourt en

integración con la entidad correspondiente de la Dirección Municipal de Salud, OPP y el Mined, auspiciado por el Proyecto Sin Perder la Ternura gestionado por la FUM.

- Incremento de la participación, planificación y desarrollo de eventos científicos rectorados por la FUM, en integración con diferentes entidades, organizaciones del territorio, el 100% de los cursos de postgrados y de extensión universitaria son gestionados e impartidos por la FUM y capital humano de alta calificación de los otros organismos formadores.
- En el 100% de los proyectos de investigación y de desarrollo social sostenible son gestionados por profesores de la FUM Pedro Betancourt, en correspondencia con las líneas estratégicas principales de la planeación estratégica del territorio.
- Implicación de profesores de la FUM en la capacitación y superación de productores agropecuarios del territorio en coordinación con la Dirección de la Agricultura Municipal.
- Se fortalece la gestión, capacitación y asesoramiento del Grupo Municipal para el Desarrollo Local.

Debilidades.

- Se ha podido gestionar, asesorar un solo proyectos correspondientes a IMDL (aprobado solo por el gobierno municipal), aunque están identificadas las potencialidades del territorio en este sentido a partir del diagnóstico inherente a la planificación estratégica del territorio.

ARC 4: Gestión de la educación superior.

Fortalezas:

- Elaboración del plan de trabajo para el diseño del sistema de gestión orientado a elevar la calidad de los procesos sustantivos de la filial universitaria de Pedro Betancourt.
- Las acciones de los proyectos de colaboración se dirigen a la elevación de los niveles de calidad de vida, elevación de la producción agrícola y desarrollo local en general.
- Se incrementa la participación en las redes académicas y científicas, por intercambios y proyectos que contribuyan a la calidad
- Los reportes estadísticos que se emiten por SIGENU son confiables y se ponen en funcionamiento los nuevos módulos que se elaboren.
- Los cuadros promovidos proceden de la reserva y el 100% de los cargos tiene definida al menos dos reservas.

- Se tiene actualizado el plan de capacitación de preparación y superación de los cuadros y sus reservas.

Debilidades:

- No todos los reportes estadísticos se emiten por SIGENU y entran en funcionamiento dos nuevos módulos y un grupo de servicios Web.

Conclusiones

La contribución al mejoramiento del proceso de dirección de la filial universitaria de Pedro Betancourt, se sustenta en la estructuración de un sistema de acciones sobre la base del análisis y estudio del arte en materia de dirección, la gestión del conocimiento y la información contextualizada al problema de dirección diagnosticado, fundamentada en las funciones del ciclo de dirección, la planeación estratégica de la filial universitaria de Pedro Betancourt; el diagnóstico del problema utilizando la Matriz DAFO y técnicas de trabajo en grupos, así como el diagrama causa efecto a fin de obtener los resultados esperados en cumplimiento del plan de acciones para la mejora del proceso de dirección y el logro de los objetivos del mismo.

Bibliografía.

Abell, P. Política y estrategia de empresa. DEADE, Comisión Europea. 1995.

Aguilera Martínez, A. F. Perfeccionamiento de la planificación de recursos humanos en el sistema alternativo de mantenimiento (SAM) con aplicaciones en la industria Textil cubana. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. UCLV, Villa Clara, Cuba. 2001.

Calviño, M.A. Trabajar en u con grupos. Experiencias y reflexiones básicas. La Habana. En soporte digital. 1996

Colectivo de autores. UMCC. Compendio de dirección. En soporte digital. 2007.

Iglesias M. A. Apuntes para el estudio de la evolución histórica de la Dirección. CETED. UH, 2000.

Koontz, Harold. Administración: una perspectiva Global. 12ma Edición. Mc Graw Hill. México, Codina, Alexis. Temas de Dirección. Ediciones Balcón, La Habana. 2004.

Stoner, J. Administración. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México, 5ta edición 1991. Reimpresión, MES 1997

-Medina León, A. & Negrin Sosa, E. Monografías sobre Previsión, Planificación y Gestión de Materiales. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”,199.