

FOLLETOS GERENCIALES es una publicación trimestral arbitrada sobre temas de dirección, capacitación, gestión empresarial y administración pública, de la Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección (DCCED) del Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba, fundada en enero de 1997. Publica artículos inéditos originales, informes técnicos, normas o especificaciones, ponencias o comunicaciones a congresos, artículos breves, artículos de revisión, estados del arte, etc.

Lic. Gerardo Montenegro Morán
Director de la DCCED

MsC. Lic. Juan Carlos López Gutiérrez
Editor

Comité Editorial

Presidenta: Dra.C. Aurora Fernández González. Viceministra del Ministerio de Educación Superior
Vicepresidente: Lic. Gerardo Montenegro Morán. Director de la DCCED

Otros Miembros

- Dr.C. Alexis Codina Jiménez. Profesor del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) de la Universidad de La Habana
- Dr.C. Angel L. Portuondo Vélez. Vicepresidente del Centro Internacional de La Habana (CIH)
- Dr.C. Antonio Iglesias Morell. Profesor del (CETED) y del Centro de Estudios de Administración Pública (CEAP) de la Universidad de La Habana.
- Dr.C. Calixto Gómez Parets. Profesor de la Universidad Central de Las Villas.
- Dr.C. Erwin Aguirre de Lázaro. Profesor del Centro Superior de Preparación y Superación de CUBALSE.
- Dr.C. Humberto Blanco Rosales. Profesor del Centro de Estudio Economía Cubana (CEEC) de la Universidad de la Habana.
- Dra. C. Mariela Columbié Santana. Asesora Ministro del MES.
- Dr.C. Rey Felipe González Meriño. Asesor de la DCCED.
- MsC. Fermín Ferriol Sánchez. Asesor de la DCCED.
- MsC. Juan Carlos López Gutiérrez. Asesor de la DCCED. Editor de Folletos Gerenciales

Se permite la reproducción si se hace debida referencia a esta publicación. Los artículos firmados son responsabilidad exclusiva de los autores y no comprometen a FOLLETOS GERENCIALES ni a sus editores.

Administración: Bertha Bell Hernández

Inscripta en el Registro Nacional de Publicaciones Seriadas. No. 0488
ISSN: 1726 - 5851

Publicación indizada en Latindex

AÑO XIII, Número 4, Octubre-Noviembre-Diciembre, 2009. Ciudad de la Habana

Nota del Editor

Folletos Gerenciales la Publicación Trimestral de la ***Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior***, presenta artículos elaborados por profesores e investigadores de escuelas ramales y universidades de Cuba y otras regiones del mundo, así como directivos y especialistas de empresas y de los órganos locales.

Los trabajos que aquí aparecen, tanto cubanos como extranjeros no necesariamente responden a los criterios teóricos o metodológicos de la redacción, su lectura debe incitar al análisis y la reflexión por parte de los lectores comprometidos. En muchos de los artículos de autores extranjeros se hacen referencias a situaciones y entidades cuyas bases conceptuales y prácticas difieren de nuestras ideas, no obstante brindan una posibilidad de conocimiento sobre técnicas y métodos de trabajo de utilidad en nuestro contexto histórico – social actual y perspectiva que deben ser adecuados a nuestras propias características

Invitamos a nuestros lectores y colaboradores a continuar con entusiasmo y ahínco la labor de difusión a que estamos convocados.

¡Gracias!

*Juan Carlos López Gutiérrez
Editor de Folletos Gerenciales*

Índice de Folletos Gerenciales No. 4, Octubre-Noviembre-Diciembre 2009

- 4 COMENTARIO EDITORIAL**
El Editor

- 6 ANTECEDENTES DE LAS ESCUELAS RAMALES DE CAPACITACION DE DIRECTIVOS Y LA VIGENCIA DEL PENSAMIENTO DEL CHE**
Calixto Gerardo Gómez Parets

- 13 LA APLICACIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN EL ÓRGANO DE GOBIERNO PROVINCIAL DE GRANMA: UNA EXPERIENCIA VIABLE Y PERFECTIBLE**
Ángel Gandarilla Bermejo, Jorge Rosales Lobaina, Modesto Arencibia González y Horacio Basterrechea Bermejo

- 32 EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EN SEPSA CIENFUEGOS Y FORMATUR-TRINIDAD**
Yuneisy Alonso García, Ana Lilia Castillo Coto y Abel Quiñones Urquijo

- 43 MUJERES NEGOCIADORAS EN CUBA**
Gislina Mesa Contreras

- 49 PROCEDIMIENTO PARA AUMENTAR LA EFICIENCIA DEL PROCESO DE DISEÑO DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL BASADO EN EL USO DE MAPAS ESTRATÉGICOS**
Carlos Abel Olivera Rodríguez, Frank Santos Pérez y Ernesto Negrín Sosa

- 62 HACIA UNA MAYOR EFECTIVIDAD DE LOS CENTROS DE CAPACITACIÓN RAMALES. PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA**
Jorge Martínez Hierro

- 78 EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: UNA INVESTIGACIÓN EN MARCHA**
Ana Teresa Molina Álvarez y Ernesto E. Hernández Calderín

- 84 ESTRATEGIA DE CAPACITACION DE DIRECTIVOS EN EQUIPOS DE TRABAJO: COMPONENTES Y ETAPAS DEL PROCESO DE FORMACION DE EQUIPOS**
María de los Ángeles Linares Borrell y Alberto Medina León

- 94 NORMAS PARA PUBLICAR EN LOS FOLLETOS GERENCIALES**

Comentario Editorial

El cuarto número del año 2009, que el Comité Editorial pone a su disposición, consta de 8 artículos, los que se refieren a temas relacionados con los antecedentes de las escuelas ramales de capacitación de directivos y la vigencia del pensamiento del Che, la aplicación de la dirección estratégica, evaluación del impacto en las maestrías en dirección y las mujeres negociadoras en nuestro país. Además se incluyen la eficiencia del proceso de diseño de la estrategia organizacional, el modelo de gestión educativa, la evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones y, finalmente, el perfeccionamiento de la dirección estratégica.

El primer artículo plantea que en la actualidad el fortalecimiento de las escuelas ramales y de su claustro de profesores que capacitan directivos, es una prioridad para el mejoramiento del desempeño en las organizaciones. En tal sentido, el Pensamiento del Che tiene gran vigencia, pues el Che desarrolla un Sistema de Escuelas de Capacitación, y desde septiembre de 1959 hasta 1960 se gesta el embrión de la capacitación en nuestro país. El objetivo de la presente ponencia es reflexionar en torno a los antecedentes de las escuelas ramales de capacitación de directivos y la vigencia del pensamiento del Che.

La vida y obra del Che, son el resultado histórico del desarrollo de un conjunto de cualidades formadas y conformadas desde edades tempranas. Son conocidos el amplio y rico ambiente cultural, el carácter abierto, de respeto y confianza que caracterizaron la convivencia de la familia Guevara de la Serna. El objetivo del artículo es reflexionar en torno a los antecedentes de las escuelas ramales de capacitación de directivos y la vigencia del pensamiento del Che.

En el segundo artículo, el cual se desarrolló en el órgano de gobierno provincial de Granma, tuvo como objetivo la formulación, implementación y control de la Planificación Estratégica por Objetivos basada en Valores del trienio 2007-2009 del territorio, como expresión de la aplicación de la Dirección Estratégica en su gestión. En el mismo se exponen las premisas de las que se partió para la formulación de la planificación en cuestión, significándose la aplicación del principio socialista de la unidad de dirección ramal y territorial. Se hace una caracterización del proceso llevado a cabo y de los resultados derivados del mismo, a través de los cuales se ha dotado al gobierno provincial de un documento que, a la vez que plasma la proyección del desarrollo económico y social pretendido por la provincia en este período, representa un referente rector para su labor de dirección a los fines de la consecución de tal propósito.

Por otra parte se plantea, en el tercer artículo, los resultados obtenidos en la evaluación del impacto de la capacitación en la Maestría en Dirección del Grupo de Estudios de Gerencia Organizacional (GEGO) de la Universidad de Cienfuegos, a partir del diseño de un procedimiento de evaluación de impacto de la capacitación. La edición fue impartida en dos grupos: SEPSA Cienfuegos y Formatur-Trinidad.

La autora del cuarto artículo, comenta la problemática de la mujer, su integración activa a la sociedad y el reconocimiento de sus derechos, tema que ha recorrido un largo camino a través de la historia. En muchos sentidos, su abordaje depende o se interrelaciona fuertemente con la estructura social y la cultura específica de la región en que se estudie. El presente trabajo pretende abordar algunas consideraciones acerca de la relación género-negociación desde el punto de vista de los elementos que la bibliografía al respecto brinda, y presentar, además, aproximaciones a la problemática en Cuba.

El quinto artículo trata la temática de la eficiencia en el diseño de la estrategia organizacional. El tema reviste vital importancia ya que el alto costo en tiempo de los ejercicios estratégicos es una de las principales causas de la lenta aplicación de la dirección estratégica en las organizaciones cubanas. Se propone un procedimiento que emplea los mapas estratégicos como base para la reducción del tiempo consumido durante este proceso, así como métodos y herramientas de apoyo que lo complementan.

Este procedimiento se aplica en nueve organizaciones de diversos sectores, obteniéndose el alentador resultado final de una reducción promedio en el tiempo de diseño de la estrategia de un 73,39 %. Se pudo realizar además en una de las organizaciones objeto de estudio el análisis económico de los costos, el cual arrojó un ahorro de \$ 4 946.94 , de ellos 4 518.09 en CUC gracias a la reducción en el tiempo de duración del ejercicio estratégico.

Por su parte, el autor del sexto artículo, asevera que vivimos en una época en que el desarrollo de la ciencia y la tecnología ha venido acompañado de la producción de tales volúmenes de información y conocimientos, a los que resulta casi imposible acceder. La pretensión de que una institución formadora “enseñe” – al estilo tradicional-, todo lo que considera útil para un desempeño exitoso y sostenible en el tiempo, es irrealizable; la pregunta clave es: ¿Qué tipo de aprendizaje necesitan nuestros alumnos y cuán preparados estamos para permitirles alcanzarlo?

Tal situación está instando a poner en práctica formas de enseñar y aprender, que hagan de los alumnos los artífices de su propio proceso de aprendizaje y del docente, un facilitador de ese proceso. El presente trabajo pretende mostrar cómo el conjunto de acciones emprendidas en la Unidad de Preparación Gerencial del MITRANS (PREGER), referidas al diseño e impartición de los Cursos, no han sido suficientes para producir los cambios necesarios en la gestión empresarial.

En el séptimo artículo se aborda el tema de la Evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones, segundo artículo del número que se refiere a este tema. Este es un aspecto de actualidad, si se tiene en cuenta que de la de capacitación de cuadros no siempre se conocen sus efectos en el desempeño laboral ni en la organización que permitan evaluar la pertinencia de los gastos de inversión que implica esta actividad.

Se presentan algunas consideraciones alrededor de la investigación científica en el tema, sus fundamentos teóricos y su materialización en un Proyecto de Investigación que se ejecuta en estos momentos en el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la CUJAE. Se muestran, asimismo, los resultados que se espera alcanzar con su ejecución que están contenidos en los tres temas fundamentales que el Proyecto desarrolla: Determinación de competencias, formación de competencias y Evaluación del Impacto de la Capacitación. Se toma como caso de estudio la Maestría en Dirección que imparte el CETDIR.

Para finalizar el número, se presenta un artículo, el octavo, asociado con la introducción de la Dirección Estratégica en el MES y en las Instituciones de Educación Superior (IES) adscriptas. Se aborda muy sucintamente los factores que dieron lugar a la necesidad de la dirección estratégica, evolución y los fundamentos teóricos de la misma. Se plantea su necesidad en las IES, y como a partir de los retos y exigencias de la Educación Superior actual, sobre todo de sus procesos sustantivos, la dirección estratégica es una necesidad del sistema y por tanto el subsistema de dirección. así como de su perfeccionamiento, tanto en la formulación, implementación y control, como en las técnicas y herramientas que son necesarias aplicar para su aplicación efectiva en el MES y en las IES adscriptas.

Invitamos a nuestros lectores y colaboradores a continuar con entusiasmo y ahínco la labor de difusión a que estamos convocados.

El Editor