



FORGEC

Aseguramiento de la Calidad en Instituciones Cubanas de Educación Superior

Proceso, Estándares y Criterios

CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS DE DIRECCIÓN

INFORME DE AUTOEVALUACIÓN



VARIABLE 1 CONTEXTO, GOBIERNO Y ESTRATEGIA

a) Entorno

El Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) esta adjunto a la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana y forma parte, desde su fundación en 1988, del Consejo Universitario. Goza de un alto prestigio dentro de la comunidad universitaria y nacionalmente. Ha tenido y tiene una amplia autonomía para la creación e introducción de tecnologías administrativas y el diseño e impartición de programas de formación de directivos y capacidad de adaptación a las cambiantes circunstancias nacionales e internacionales. La Resolución Rectoral No. 678/96 establece y reconoce como fecha oficial de creación el 30 de marzo de 1988.

El CETED está autorizado a impartir y otorgar títulos de cursos, diplomados, maestrías, especialidad y doctorado y participa de los diferentes órganos colegiados universitarios y ministeriales que regulan estas actividades a través de sus profesores tales como: Consejo Universitario de Postgrado (CUPOS), Consejo Postgrado Especialidades y Programas del Ministerio de Educación Superior (COPEP), Tribunal Nacional de Grados Científicos para las Ciencias Económicas y Administrativas y la Junta Nacional de Acreditación (JAN). Profesores del centro son expertos evaluadores de instituciones y programas académicos en Cuba. El centro cuenta con comités académicos de doctorado, maestría, especialidad, diplomados y con un consejo científico.

El centro obtiene sus recursos por las siguientes vías:

- 1) presupuesto de la universidad que contempla las partidas de salarios, pagos de electricidad, telefónicos, provisión de internet y redes, locales y parte del equipamiento e insumos de trabajo (papel, toner, bolígrafos).
- 2) Otra fuente está relacionada con la comercialización de la cartera de servicios académicos y de consultorías del CETED a universidades y centros proveedores de servicios de formación extranjeros y empresas radicadas en Cuba. El 30% aproximadamente de los ingresos provenientes de estas fuentes pueden ser utilizados por el centro. En los últimos años esto ha significado ingresos cercanos a los 50 000 cuc anuales.
- 3) Otras fuentes han sido la participación en proyectos de cooperación internacionales, fundamentalmente con la Unión Europea y las donaciones de profesores e instituciones.

El centro recibe estudiantes de maestría, licenciatura, doctorados de las universidades ecuatorianas, mexicanas, angolanas, canadiense y del Reino Unido de Gran Bretaña entre las que se encuentran de Cranfield, Dolhouse, del TEC de Monterrey, de la Universidad Libre de Cali, Universidad Huambo, Universidad Estatal de Bolívar, entre otras. Profesores Invitados de universidades europeas como Eduardo Bueno de la Universidad Complutense de Madrid, Giuseppe Vasapollo de la Universidad de la Sapienza. En el centro se reciben todos los años visitas de numerosos académicos del área de las ciencias administrativas de varias universidades latinoamericanas con las cuales se han firmado convenios de colaboración e intercambio y con los cuales se han publicado libros conjuntos.

Fundación: contexto institucional y evolución. Primera etapa: 1988 -1998

El Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) se fundó el 30 de marzo de 1988 por decisión de la alta dirección del país. En el acto de su constitución, el General Senén Casas, Presidente de la Comisión Nacional de Trabajo con los Cuadros, expresó lo que ha marcado la misión esencial del centro: *“La preparación y superación de cuadros de dirección empresarial, el perfeccionamiento de la enseñanza de pregrado de los licenciados en Economía y en Contabilidad y Finanzas en la disciplina de Dirección, la asimilación crítica y*

*racional de la experiencia internacional en Dirección, realizar investigaciones en esta esfera y la asesoría y consultoría a empresas y organismos”.*¹

En las facultades de Economía, Contabilidad y Finanzas y Psicología de la Universidad de La Habana (UH) se trabajaba ya en estas temáticas, al igual que en otras entidades docente-investigativas, como el Instituto Superior de Dirección de la Economía (ISDE) y el Instituto Superior Politécnico José A. Echevarría (ISPJAE). Profesores de las entidades mencionadas conformaron el núcleo fundacional del CETED.

La necesidad de fortalecer los estudios en esta esfera se había planteado por el Presidente del Consejo de Estado y de Ministros de la República de Cuba Fidel Castro, cuando en 1984 expresó: *“..es necesario que nosotros perfeccionemos nuestras técnicas de dirección y de gestión en todos los campos; es una ciencia que se desarrolla, ¡nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos...”*.²

Con este propósito, en 1986 se iniciaron intercambios sistemáticos de profesores cubanos con especialistas extranjeros, en particular, estadounidenses, de alto nivel y experiencia internacional. Estos encuentros propiciaron la actualización temática y la asimilación de enfoques y técnicas de avanzada, tanto en los contenidos como en los métodos de enseñanza de estas materias; así como en procesos y tecnologías para el desarrollo de la consultoría gerencial.

Entre sus primeras tareas estuvo el diseño e impartición de un programa de “formación de formadores” –de 120 horas lectivas– el cual fue llevado a 400 profesores de diferentes universidades y centros de capacitación, creándose así condiciones para acelerar el proceso de difusión e introducción de estas técnicas en el país. Junto con esta preparación se diseñaron e impartieron programas de capacitación para dirigentes de empresas y entidades de la administración pública.

Las temáticas que prevalecieron en los primeros años estaban relacionadas con el mejoramiento de las habilidades directivas, en particular, hacia la organización de su trabajo y en sus relaciones interpersonales, las que se abordaban en cursos y talleres sobre administración del tiempo, delegación efectiva, planificación y organización del trabajo directivo, comunicación, liderazgo y motivación, dirección por objetivos.

Los años 90

Con la desintegración de la URSS a inicios de los años noventa, la economía cubana perdió más del 80% de sus mercados y proveedores externos. Así, los temas más demandados al CETED comenzaron a vincularse con las relaciones de las empresas con su entorno, la dirección y planificación estratégica, estrategias y técnicas de negociación, marketing y manejo de conflictos. Cobraron singular relevancia los modelos y herramientas para elevar la competitividad de las empresas, tales como: calidad total, reingeniería, gerencia del cambio, gestión de recursos humanos, así como formación de vendedores y gestión comercial.

Con esto se inició la modalidad de los programas “*in company*”, que podían partir de ofertas ya elaboradas o ser diseñados acorde las necesidades, previa realización de una Determinación de Necesidades de Aprendizaje. Los programas personalizados devenían en procesos de consultoría, mediante los cuales directivos y otros trabajadores desarrollaban sus capacidades para identificar problemas, generar e instrumentar soluciones, formular programas de cambio y desarrollo organizacional o diseñar de estrategias, entre otras salidas.

¹ Periódico Granma, 31 de marzo de 1988.

² Periódico Granma, 27 de julio de 1984.

En consecuencia el CETED se especializó en el modelo de Consultoría Integral Colaborativa, modalidad que persigue dotar a la organización de su propia capacidad de cambio y cuya tecnología se introdujo en Cuba desde 1986³. Con esto, los objetivos y contenidos de los programas de capacitación no se definen a priori, sino que son resultado de lo identificado en el proceso de consultoría como necesidades de la entidad.

Entre julio y agosto de 1990 se inician acciones de colaboración internacional del CETED. Profesores del CETED son invitados a la Universidad Central de Venezuela y al Instituto Técnico de Coro, en Venezuela, donde impartieron cursos sobre Métodos Modernos de Enseñanza. Para desarrollar esta línea de trabajo se preparó una Estrategia para Mercados Internacionales, donde se analizaron programas de universidades latinoamericanas, y luego se estructuraron opciones potencialmente atractivas para países del área.

Como parte de esta estrategia, y para elevar la profesionalidad del claustro, se preparó un programa para que todos los profesores del CETED de aquel entonces alcanzaran el grado de Doctor o el Título de Máster, lo que se logra en 1998. Como resultado de esta estrategia, en 1994 se inició la Maestría en Gestión Universitaria en dos universidades de Venezuela, así como en 1997 se comienza en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra (Bolivia) un Programa de Maestría en Administración con tres menciones: Dirección, Marketing y Finanzas; finalmente, en el 2001 se abre otro Programa de Maestría en Gestión Universitaria, desarrollado en México.

Más recientemente se abre en 2009 una edición de la maestría en Dirección en Venezuela impartido al Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria y cerrado en 2014. La primera edición del Doctorado Curricular Colaborativo en Ciencias Contables, Financieras y Administrativas se inicia en junio de 2013 con 18 estudiantes Ecuador y de Colombia. En 2015 se prevé abrir la segunda edición con doctorandos de Ecuador, México y Angola.

En 1992 el CETED inicia el primer Programa de Maestría en Dirección, que bajo ese nombre se impartiría en Cuba. Para su diseño se realizó un trabajo por más de dos años, en que se analizaron más de ochenta programas de maestrías de perfiles gerenciales (MBA) de universidades de Canadá, Chile, EUA, Europa y México, entre otras. Por otra parte, y en correspondencia con las necesidades de los destinatarios, se realizaron entrevistas y sesiones grupales con más de 200 directivos de empresas cubanas, donde se realizó un levantamiento de problemas, necesidades y perspectivas a las que debía responder el programa docente. Este programa tiene hasta la actualidad 20 ediciones en Cuba con más de 200 graduados.

En el año 2000 se realizó un proceso de evaluación externa del Programa, alcanzando la categoría de "Programa Acreditado". Luego, en 2010, tras un nuevo proceso evaluativo, el Programa de Maestría en Dirección recibe la condición de "Programa Certificado".

Etapas 1998 - 2006

Entre los años 1996 y 2006, el CETED participa activamente en nuevas tareas asignadas a la educación superior cubana y en coordinación con la Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección (DCCED) del Ministerio de Educación Superior (MES) participa activamente en las líneas de trabajo siguientes:

- Introducción de la planeación estratégica y la dirección por objetivos en la dirección estatal cubana.

³ Más información sobre este proceso puede consultarse en el trabajo **"Introducción de la consultoría de procesos en Cuba. enfoques y herramientas principales"**. http://www.calidad.org/public/articles/1039472681_alexis.htm

- Instrumentación y desarrollo de la Estrategia Nacional para la Preparación y Superación de Cuadros del Estado y sus Reservas.
- Participación en los Controles Gubernamentales a los Organismos de la Administración Central del Estado.

b) Gobierno

El centro desde su fundación pertenece al Consejo Universitario de la Universidad de La Habana lo que le permite tener una interlocución directa con las autoridades universitarias que están siempre atentas a resolver asuntos de trabajo y coordinar acciones que le conciernen al centro. Ejemplo de lo anterior es que el centro ha facilitado los procesos de Planificación Estratégica correspondientes a los períodos 1996-2000, 2000-2005, 2003-2007 y 2007-2010 y 2012 -2016, es decir, 20 años de planificación estratégica de la UH. Lo anterior también se ha realizado con el Ministerio de Educación Superior. En la actualidad formamos parte del equipo asesor para la transformación del sistema de universidades de la provincia La Habana.

El director del centro responde jerárquicamente ante la decana de la Facultad de Contabilidad y Finanzas, pero en su condición de miembro pleno del Consejo Universitario tiene una relación directa con las autoridades universitarias: Rector, Vicerrectorías y otras direcciones.

Internamente el centro cuenta con un Consejo de Dirección, máxima instancia del proceso de toma de decisiones, integrado por director, subdirectora, presidenta del consejo científico, coordinador del programa de maestría y participan como invitados el secretario del núcleo del Partido y la secretaria de la sección sindical. Los órganos de dirección asesores de la dirección son el Consejo Científico, Comités Académicos de los programas de doctorado, maestría, especialidad y diplomados, colectivos pedagógicos de la disciplina Administración y las asignaturas Administración General y Administración Estratégica y el claustro general de profesores. (Ver organigrama en Anexo 1)

Los programas tanto de pregrado como de formación de directivos son aprobados, supervisados, evaluados y acreditados por distintas instancias ministeriales, como la Junta Nacional de Acreditación (JAN), la propia Universidad de la Habana por direcciones especializadas de Ciencia y Técnica y la Dirección de Postgrado, Comisión Universitaria de Postgrado (CUPOS). Internamente el centro organiza actividades de control a la calidad de la impartición del pregrado y el postgrado a través de los colectivos pedagógicos, los comités académicos y el consejo científico y el consejo de dirección. Todos los asuntos vitales del centro se consultan en asamblea general donde según la naturaleza de los asuntos tratados se toman decisiones consensuadas o se pide al consejo de Dirección u otro órgano colegiado del centro estudiar el tema y proponer soluciones.

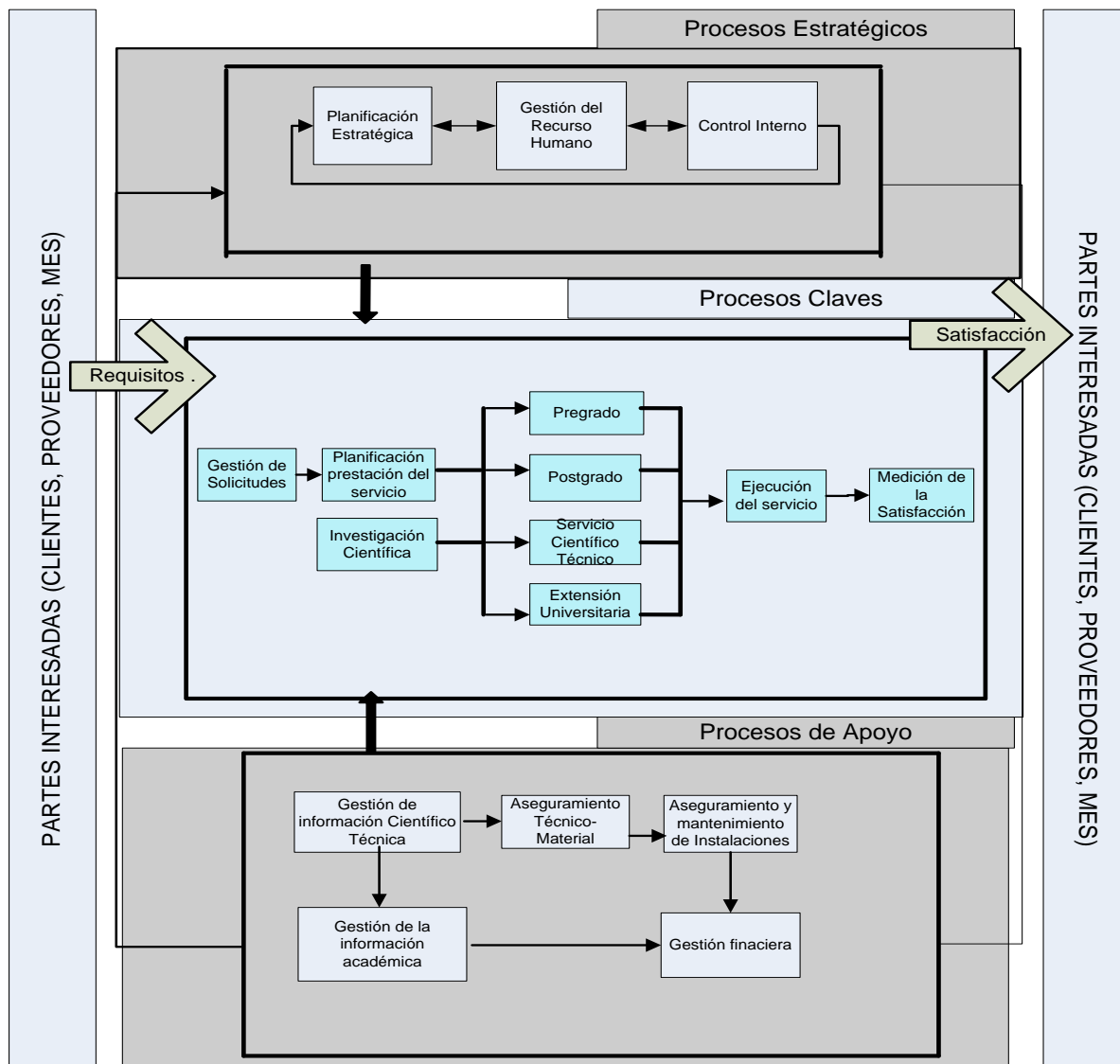
c) Misión, Visión y Valores

El centro se organiza sobre la base de a) procesos estratégicos, b) procesos claves y c) procesos de apoyo⁴ (Ver Fig. 1). Los procesos estratégicos los integran la Planificación Estratégica, Gestión de Recursos Humanos y Control Interno. Los procesos claves son los de Pregrado, Postgrado (se agrupan en el proceso de Formación), Ciencia y Técnica (que agrupa (servicios científico técnicos, consultorías, publicaciones de artículos y libros, eventos, ponencias) y extensión universitaria. Los procesos de apoyo son los de Gestión de Información Científico Técnica (Biblioteca), Aseguramiento material y de mantenimiento, Gestión académica y Gestión financiera (presupuesto y captación de divisas y proyectos).

En cuanto a las metas esenciales del centro estas, se agrupan en el documento Objetivos de Trabajo del CETED que se negocian con la alta dirección de la UH a partir de un 4 Áreas de Resultados Clave y 9 objetivos y se firman anualmente por el Rector y el director del centro. Dos veces al año se hace un proceso de rendición de cuentas del cumplimiento de las metas. Hacia el interior del centro los objetivos anuales se debaten en el claustro de profesores y se

⁴ Tomado de Franch, Katia y Antúnez, Vivian. Hacia una gestión por procesos en el CETED. Revista COFIN ISSN 20736061, 2012

concretan en los documentos Plan Anual de Actividades, Procesos y Resultados y Plan de Trabajo Anual del Profesor que son evaluados periódicamente en los consejos de dirección, claustros y otros órganos colectivos.



La misión y visión del centro ha sido sometida a varias revisiones y ha tenido distintas versiones que giran alrededor de las definiciones que a continuación se exponen. Esta última versión consta en un documento generado a raíz de una decisión del Consejo Universitario para el estudio de la reorganización e integración de centros de estudio de la Universidad de La Habana

Misión:

El CETED es una institución universitaria, docente-investigativa, que satisface necesidades de conocimientos, el desarrollo de habilidades, de consultoría y la solución de problemas en la esfera de la dirección y la gestión, con calidad y de manera oportuna, para contribuir al desarrollo de organizaciones, dirigentes, profesores y estudiantes.

Visión:

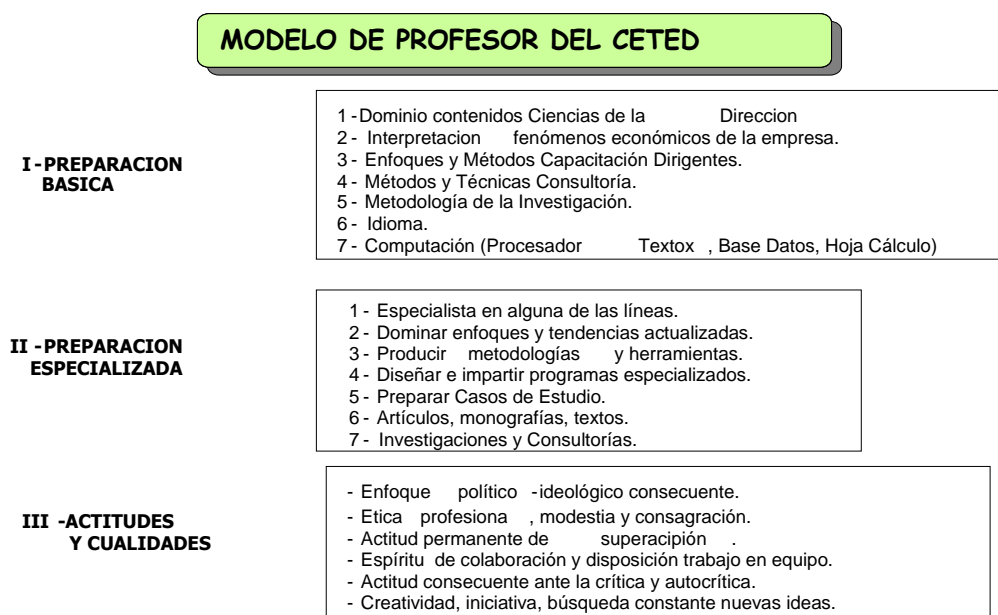
El Centro de Estudio de Técnicas de Dirección es un centro con prestigio nacional e internacional, y referente regional en el estudio sobre los directivos y la dirección en las organizaciones cubanas, lo cual es resultado de la investigación y se materializa en producción científica y programas de superación profesional y formación académica.

Modelo del profesor del CETED y valores

Desde su creación el centro presta especial atención a la superación permanente del claustro CETED y a la creación de una cultura organizacional y de valores acordes a la misión asumida y a la visión de ser un centro de referencia regional en los estudios y socialización del conocimiento, las tecnologías y formación administrativas.

La primera orientación para esto fue la definición del “Modelo del Profesor del CETED”, en 1989. En este se establecieron las exigencias mínimas que debía cumplir un docente del centro, agrupadas en tres categorías: preparación básica, preparación como especialista y cualidades humanas (Ver documento Modelo de Profesor del CETED. Aprobado en Sesión Científica del CETED del 7 de julio de 1989 y actualizada en 1992). En 2003 el estudio “Propuesta del perfil de competencias de un profesor universitario” de la profesora Ileana Artidiello profundizó en algunos aspectos relacionados con los valores, la cultura organizacional y las competencias del CETED y en el 2012 en el artículo referenciado de Franch y Antúñez se retoma el tema de las competencias. En esencia los valores que caracterizan al centro son los que aparecen en la figura 2:

Figura 2. Modelo del profesor del CETED. Fuente Documento de Trabajo del CETED.



Los elementos más estables de la cultura organizacional en el CETED son:

Tabla 1. Elaborada a partir del documento: “Propuesta del perfil de competencias de un profesor universitario”

Paradigmas culturales	Valores del CETED	Elementos culturales manifiestos
Autoestima. Sentido de urgencia. Realización personal. Reto y enfoque en resultados. Sensible a las necesidades de sus clientes. Flexibilidad para aprender y cambiar.	Autonomía. Emprendimiento. Rituales. Flexibilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación con la Misión, Visión y Objetivos del Centro. • Capacidad de respuesta. • Sentido de pertenencia. • Estructura matricial, flexible y aplanada.

En un reciente documento de autoevaluación de la Variable 4 “Gestión de Recursos Humanos”, de octubre de 2014, elaborado para la Evaluación institucional de la JAN prevista para el año 2015 se señala en el indicador Cultura Organizacional:

“Históricamente en el CETED se ha desarrollado un estilo de dirección muy apoyado en la democracia, con la participación de muchos en la mayoría de las decisiones, dada la alta calificación de los profesores. Las relaciones entre dirigentes y dirigidos han sido normalmente adecuadas. Existe afabilidad y apoyo entre los trabajadores. Se trabaja por mejorar el control de riesgos asociados a las condiciones de trabajo. Debe mejorarse en la atención y disciplina para evitar hechos delictivos. Las estrategias para la atención y estimulación de todos los trabajadores se comportan al nivel de lo realizado en Cuba. El funcionamiento de los órganos colectivos de dirección y auxiliares a los distintos niveles, como el Consejo de Dirección, es adecuado.”

En el documento “Propuesta del perfil de competencias del profesor universitario” se exponen los **Estándares de calidad del “profesor CETED”** que abarcan los siguientes ítems:

1.- Calidad de la Docencia

Resultados de los controles a clases y actividades realizadas en el ámbito empresarial (superior a 4.5).

Resultado de la encuesta de retroalimentación.

Opinión de los estudiantes respecto a métodos y enfoques utilizados.

- Formación de los estudiantes (pregrado).

% de opinión de los estudiantes respecto a los profesores.

% de participación en la Jornada Científico Estudiantil.

% de trabajos que incluye a la asignatura en el trabajo integrador del año.

- Formación de los estudiantes (posgrado).

% de opinión de los estudiantes respecto a los profesores.

Resultados de la encuestas de retroalimentación del servicio realizado.

Criterios sobre materiales de apoyo y los soportes tecnológicos utilizados.

2.- Preparación de libros de textos y materiales de apoyo a la docencia.

Libros editados en el año.

Cantidad de publicaciones.

Compilaciones en soporte magnético.

3.- Calidad de tutorías.

Cumplimiento de las fechas de entrega y resultados obtenidos.
Bibliografía actualizada que incluya soportes tecnológicos.
Temáticas vinculadas a las líneas de investigación del Centro.

4.- Consultorías realizadas.

Avales de las organizaciones sobre el trabajo de los consultores.
Cumplimiento de los términos de los contratos.
Entrega en fecha de los Informes de Investigación.

5.- Publicaciones realizadas.

Cantidad por año.
En revista nacionales e internacionales.
Publicadas en Internet.

Eventos Científicos.

Participación en Eventos Nacionales.
Participación en Eventos Internacionales.
Cantidad de ponencias presentadas.

d) Posición Estratégica Actual

Etapas 2006 a 2014

En esta última etapa se ha respondido a importantes cambios en el entorno político latinoamericano y en Cuba. La activa participación de Cuba en la Alianza Bolivariana de los Pueblos de América (ALBA) ha tenido una alta incidencia en el diseño de programas adecuados a las necesidades de instituciones educativas, políticas y productivas.

Como ejemplos de la anterior aseveración están las acciones de colaboración y prestación de servicios formativos y académicos en la Misión Sucre, Petróleos de Venezuela (PDVSA), la Misión Francisco de Miranda, Oro Negro y el Ministerio del Poder Popular de Educación Universitaria (MPPEU) de la República Bolivariana de Venezuela.

En respuesta a la alta prioridad que los gobiernos de Ecuador y Bolivia han concedido a la educación y en especial al de cuarto nivel de enseñanza: la formación postgraduada se diseñó el doctorado Curricular Colaborativo en Ciencias Administrativas que da respuesta en parte a esta demanda y está en proceso de ajustes institucionales la impartición de la maestría en Dirección en la Universidad Estatal de Bolívar. En el caso particular de Ecuador las investigaciones y asesorías tienen una alta incidencia en temas de gestión pública y desarrollo territorial en entes estatales locales en correspondencia con los proyectos de investigación del CETED.

Acciones de estancias de trabajo se mantienen en Bolivia, Venezuela y Angola donde un profesor del centro realiza una estancia de trabajo en la Universidad de Kimpa Vita en Kwanza Norte, donde lidera un ejercicio estratégico de universidades regionales que busca optimizar los recursos universitarios de la región y se realizan negociaciones para ampliar la incidencia del centro.

En el contexto cubano las transformaciones socioeconómicas asociadas a lo que se conoce como “actualización del modelo económico cubano” generan un replanteamiento del rol del CETED ante la emergencia de actores económicos no estatales y el perfeccionamiento del sistema empresarial e institucional en Cuba.

En estas tareas, profesores del CETED asesoran a organismos que atienden ramas o actividades sustantivas de la economía o importantes actividades sociales del país; son los casos de los ministerios de Agricultura, Industria Sideromecánica, de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente, Educación Superior, Turismo, Instituto de la Aeronáutica Civil, Fiscalía General de la República. A lo anterior se suman empresas tipo *joint venture* radicadas en Cuba como Havana Club Internacional, Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, ETECSA y empresas nacionales como COPEXTEL y AZCUBA. Por último el CETED colabora estrechamente con la Comisión Central de Implementación y Desarrollo de los Lineamientos, adjunto al Consejo de Estado y de Ministros a través de su Consejo de Ciencia y Tecnología del cual forma parte en el capítulo que realiza estudios relacionados con las Ciencias de la Dirección.

Las vías principales para la superación del claustro han sido: intercambios con especialistas extranjeros, entrenamiento en universidades no cubanas, la obtención del título de Master o el grado de Doctor en Ciencias y la realización de investigaciones. En los últimos años se utilizan las consultas e intercambios en Internet, y profesores del CETED publican con frecuencia e incluso son miembros o colaboradores de asociaciones especializadas en temas de dirección.

Para el desarrollo de su trabajo, el CETED posee una infraestructura básica compuesta de 5 locales de trabajo de profesores, 2 aulas, una biblioteca especializada con más de 1860 títulos de libros y un valor contable de 42 000.00 cuc, 17 computadoras de trabajo de los profesores conectadas en red wifi y por cable, 5 de apoyo a la gestión y 2 servidores, 3 equipos de reproducción y 2 de proyección, entre otros medios.

Los factores clave que sustentan el trabajo del centro y legitiman su liderazgo son: 1) la preparación y prestigio de sus docentes fundadores que le han otorgado un sello de distinción. 2) la participación activa en el desarrollo e introducción de conocimientos científico y académico en temas de dirección y su contribución a la formación de miles de profesores y profesionales en temas de dirección y 3) mantener una línea y estrategia de vinculación con el entorno institucional nacional e internacional especialmente latinoamericano.

Variable 2: Programas

a) La Cartera de Programas

La conformación de la cartera de programas ha estado históricamente determinada por la adecuación a las cambiantes condiciones del entorno nacional e internacional y también a como consecuencia del crecimiento profesional de los profesores en sus nexos con especialistas y expertos internacionales en el campo de la dirección. Ha influido tanto las corrientes internacionales de pensamiento administrativo como la adecuación a las condiciones específicas de Cuba.

Ha sido útil partir de consultar la composición de carteras y programas por regiones de universidades y escuelas del mundo, valoración de la demanda país y local según organismos rectores (MES, CITMA, OACES), correspondencia de la demanda con las líneas de investigación del centro, percepción de capacidad y fortalezas del claustro del centro, acoplamiento de las tendencias y objetivos estratégicos mediante diseño y/o rediseño de contenidos por especialistas, valoración de propuestas por el Consejo Científico del Centro, aprobación por el consejo de Dirección, revisión por el equipo técnico asesor de CUPOS de la UH, evaluación y aprobación por la Comisión Nacional de Postgrado (COPEP) del MES.

Existe entre las ofertas de pregrado y postgrado una conexión por contenidos. Muchos de los contenidos y formas de enseñanza se ensayan en el pregrado que sirve de polígono de pruebas y al mismo tiempo los avances en las investigaciones se trasladan a la enseñanza de pregrado y postgrado. Estos nexos naturales son debatidos en reuniones metodológicas para dosificar los contenidos y el proceso de aprendizaje a las peculiaridades de cada escalón de enseñanza. Dentro del postgrado también existen gradaciones entre los cursos, maestrías y

doctorados y depende en mucho de la pericia pedagógica del profesor y del debate en los comités académicos

La cartera global integra una disciplina para la enseñanza de la Administración en la carrera de Contabilidad y Finanzas, la cual incluye 2 asignaturas básicas: Administración General y Administración Estratégica; 5 asignaturas optativas: Estrategia de Valores, Comportamiento humano en las organizaciones, Marketing Estratégico, Organización basada en la estrategia: cuadro de mando integral y mapas estratégicos, Emprendimiento: creatividad para los negocios y 2 asignaturas electivas: Comportamiento humano en las organizaciones, Marketing y Marketing Estratégico. Todo ello en la formación de nivel básico.

En postgrado se articulan un sistema de cursos que tributan a los programas académicos, siendo estos de manera ascendente. Los siguientes:

- Diplomados: Aspectos Teóricos y Prácticos de la Dirección para Fiscales Jefe Municipales y Diplomado en: Administración Pública para Cuadros del Estado y Gobierno (provincial y nacional)
- Especialidad: Gestión del Capital Humano.
- Maestría: Dirección
- Doctorado: Curricular Colaborativo Ciencias Contables, Financieras y Administrativas en la Especialidad de Administración

Los programas se posicionan a partir de políticas orientadas que explicitan los grupos de interés, siendo estas en orden de prioridad: Correspondencia con estrategias país (lineamientos), necesidades declaradas por los OACES e instituciones priorizadas (MES), repuesta a proyectos internacionales y a objetivos de captación de divisas, entidades solicitante con adecuado grado de coordinación.

Proceso de transformación de programas pasó de diseños estructurados con un contenido fijo al reconocimiento de área de conocimiento y de interés de los clientes, lo que permite diseñar un servicio u oferta según las necesidades e intereses de nuestros clientes; manteniendo los requerimientos definidos en el reglamento del postgrado en Cuba. Se incorporan a la formación básica los programas optativos y electivos para pregrado, y optativos en el postgrado.

Cada programa tiene un coordinador, que rinde cuenta en primera instancia, ante su comité organizador encargado de la ejecución del programa, la subdirección como velador de políticas y articulación entre programas y el órgano acreditador externo para la certificación de los programas. El centro posee un área especializada para el manejo y control de documentos según Reglamento de postgrado en Cuba. (Secretaría docente).

La acreditación de los requisitos y el procedimiento de admisión es el siguiente:

- a) Coordinación con la entidad, generalmente en el contexto nacional con la Dirección de Cuadros del organismo solicitante para conformar una propuesta de cohorte que cuente con el respaldo de interés, seguimiento y apoyo de esa entidad; firma de acuerdos o convenios
- b) Presentar la documentación de matrícula requerida (fotocopia y el original del título de graduado universitario o fotocopia debidamente certificada, para su acreditación como graduado de nivel superior, curriculum actualizado, debidamente firmado por el aspirante, planilla de Solicitud de Ingreso, con 1 foto tamaño carnet.
- c) Una vez presentados los documentos, los aspirantes serán evaluados por el comité académico que dará la aprobación. Este se podrá apoyarse en entrevista.
- d) Una comisión constituida al efecto por el Comité Académico analizará toda la información y decidirá, según la cuota máxima posible para la edición, la admisión de los aspirantes que se aceptan para cursar la Maestría, lo cual se le comunicará a cada uno.

b) Diseño de Programas

El desarrollo y el ciclo de revisión del diseño, su contenido, los métodos de impartición, la pertinencia de los programas y la alta calidad existente son determinados a partir de un proceso que se inicia con el diseño de los programas, continua un sistemático trabajo

metodológico del Comité académicos y su claustro que han conllevado a procesos de perfeccionamiento de los programas, tras su ejecución se establece una guía de autoevaluación y la evaluación por la Junta Nacional de Acreditación.

Los programas asumen una visión multidisciplinaria a partir de los objetivos del mismo, cuya articulación gira en función de las competencias a desarrollar en los participantes y del sistema de valores de la institución.

El desarrollo de proyectos novedosos y resolución a problemas de la práctica se satisfacen, fundamentalmente, mediante los trabajos prácticos asociados a cursos y los periodos de entrenamiento profesional. El entrenamiento tiene como objetivo: Desarrollar habilidades en el diagnóstico, planteamiento y propuesta de solución de problemas concretos en el campo de la ciencia administrativa, en correspondencia con los objetivos del programa y del tema de cada estudiante.

La práctica parcial se desarrollará simultáneamente con el proceso lectivo de los programas, bajo la supervisión directa del tutor por cada estudiante.

Las actividades se organizarán de la forma siguiente:

Se definirá el tema del trabajo profesional, tomando en consideración los principios que a continuación se relacionan:

- El tema seleccionado deberá resolver un problema profesional vinculado de manera directa con la organización en su conjunto, un proceso en particular o un puesto de trabajo que constituya una necesidad inmediata de la organización de la cual forma parte.
- Para la solución del problema profesional seleccionado, el estudiante deberá realizar un aporte y demostrarlo, el cual podrá producirse de manera individual, o como parte de un equipo de trabajo vinculado con ese puesto.

Una vez definido el tema, se elaborará un plan de trabajo, en el cual se consignarán claramente las etapas y tareas cuya ejecución conduzca a la solución del problema planteado.

En el transcurso de los programas se establecen las siguientes actividades:

1. Taller de formación – acción (seminarios de investigación): paralelo al desarrollo del curso donde se expone los aspectos más relevantes correspondientes a las etapas de investigación por la que transitan.
2. Talleres de socialización: se desarrollarán, donde los estudiantes demuestren la aplicación de los conocimientos y habilidades adquiridas al tema de trabajo profesional previamente seleccionado, lo que constituirá un reporte de los adelantos de la memoria escrita que el estudiante deberá presentar y defender al final del Programa.
3. Evento de “socialización de buenas prácticas”: cada estudiante debe participar como ponente en eventos y/o publicaciones donde se socialicen los principales resultados que se van obteniendo en la solución del problema profesional seleccionado.

c) Contenido del programa

Los títulos de los programas se emiten en diversas instancias de acuerdo al grado de profundidad y alcance del programa. La titulación de la maestría es emitida por el Rector de la Universidad de La Habana y el Doctorado lo suscriben el MES. todos con validez en el país y por los órganos e instituciones homólogas con las que el país tiene relaciones. En ambos casos sobre la base de propuestas firmadas por el director del CETED.

Para satisfacer los requerimientos de las instituciones que acuden en busca de colaboración, se asume como pauta de trabajo, sustentar la respuesta en diseños de “Programas a la Medida” adaptados a las condiciones y exigencias de nuestros clientes. En función de ello, el centro está en condiciones de acordar diferentes modalidades y tipos de programas de capacitación, tanto académicas: Conferencias, Cursos, Talleres, Diplomados, Maestrías, Especialidades; como de Investigación-Acción: Entrenamientos, Asesoría y Consultorías, que demanden las entidades solicitantes en las diversas temáticas de la Administración, en dependencia de las necesidades específicas de las instituciones solicitantes.

Los productos y servicios que ofrece el centro se ubican en un catálogo que aborda las siguientes áreas de conocimiento (ver sitio web del CETED: <http://www.ceted.uh.cu>).

- Estrategia

- Marketing
- Desarrollo y Cambio Organizacional
- Habilidades Directivas
- Gestión Integrada de Capital Humano
- Formación de Profesores / Entrenadores / Consultores

En cada una de ellas se declaran el conjunto de temáticas que pueden ser abordadas o integradas en alguna modalidad. La estructura de curso incluye los siguientes elementos: Objetivo, Sistema de conocimientos, Sistema de habilidades y competencias, Bibliografía: Además, el Centro cuenta con una biblioteca, dotada de más de 1500 títulos entre Libros, Revistas y Tesis, vinculados con la ciencia de la Dirección a la que tienen acceso los matriculados en cualquier modalidad para su preparación, profundización y evaluación, incluyendo la elaboración de los Trabajos Investigativos y de Tesis.

d) Adquisición de habilidades

Se aplica el enfoque AMA (Aprendizaje mediante la Acción) que transita por los siguientes momentos:

1. Impartición de conocimientos y retroalimentación de verificación del aprendizaje en el aula que incluye el desarrollo de las metodologías de la investigación.
2. Desarrollo de prácticas mediante un “Plan de Aplicación”, donde informan, el(los) proceso(s) e instrumentos que aplicarán en el análisis de la temática para un problema específico de su entidad durante los periodos definidos para ello en los programas.
3. Realización de “Taller de Aplicaciones”, donde los participantes presentan al grupo el trabajo que realizaron, informando: problema(s) que abordaron, instrumentos que aplicaron, y los resultados principales. Con esto, además de una retroalimentación del aprendizaje, se “socializan” las experiencias principales entre todos los participantes.

Las principales habilidades gerenciales que desarrollan los programas son.

1. Procesos y funciones para una dirección efectiva
2. Diseño organizacional
3. Gestión por procesos
4. TIC en la toma de decisiones
5. Desarrollo organizacional
6. Liderazgo efectivo
7. Administración del tiempo y delegación efectiva
8. Comunicaciones interpersonales

e) Impartición del Programa

Se utiliza un espectro amplio de métodos y técnicas pedagógicas avanzadas dirigidas a la asimilación acelerada de conocimientos, el desarrollo de habilidades y la “socialización” de experiencias vivenciales de los cursistas. Esto incluye: presentaciones interactivas, discusión de casos de estudio, simulaciones, juegos de roles, test y otros instrumentos de autoanálisis, dinámicas grupales análisis de videos, entre otros, que aseguran combinar el trabajo individual con el grupal.

Como parte de los programas se desarrollan talleres mediante discusión grupal de temas preparados y presentados por los propios aspirantes bajo la orientación del profesor que facilita el Taller y devendrán en sesiones científicas.

Las solicitudes de acciones de capacitación pueden ser varias y cubren la formación profesional y la académica según Reglamento de Postgrado en Cuba. Dentro de esta última se procesan los diplomados, especialidades y maestrías. Ambas formaciones tienen como punto de partida la orientación de la demanda del mercado las cuales son valoradas en función de la estrategia y las políticas particulares del centro a partir del cual se definen las prioridades. (Ver anexo 2 Procedimiento del proceso de solicitud e inscripción de programas y obtención de títulos en el CETED)

f) Evaluación de los Estudiantes

El sistema de evaluación estará en correspondencia con el sistema de objetivos, la naturaleza y nivel de este Programa, por lo que su énfasis fundamental está en la evaluación del dominio, capacidad de análisis e integración de conocimientos, así como la medición del desarrollo de la autonomía intelectual de los participantes.

De ahí que cada curso define su sistema de evaluación, y puede emplear diferentes instrumentos para ellos, en consonancia con los objetivos y contenidos del mismo. Así se emplean como evaluaciones parciales: seminarios, trabajos extra-clases, participación en clases, ejercicios, dinámicas, así como una evaluación final, que podrá ser oral o escrita. La evaluación final del maestrante es la integración de los elementos del sistema de evaluación de los cursos que conforman un programa.

Para tener derecho a asistir a la evaluación de un curso (convocatoria ordinaria se debe poseer como mínimo un 80% de asistencia).

Los maestrantes que no asistan a la convocatoria ordinaria, solo contarán con una convocatoria especial, que se producirá un mes después. Las reevaluaciones son autorizadas a título excepcional por el Comité Académico del programa. En caso de que un participante considere tener los conocimientos correspondientes a un curso, puede acreditarlo mediante la solicitud de una evaluación de suficiencia o la presenta el certificado correspondiente al Comité Académico, el cual dictamina cada caso. Este trámite se debe realizar antes de ser impartido el curso.

g) Evaluación de programa

Para mantener la retroalimentación de la marcha del programa se realizan análisis en las reuniones del Comité Académico, donde renden cuenta de la misma el coordinador de la edición o proceso del programa.

Asimismo al concluir cada edición de un programa se realiza, como está establecido, la autoevaluación de la misma, que permite definir los ajustes necesarios para la mejora y apertura otra edición. Los plazos de validez de la condición de un Programa está regulado, periodo tras lo cual se solicita la reacreditación a un ente externo (la Junta Nacional de Acreditación) que puede retirar, mantener u otorgar una categoría superior de Excelente.

Los procesos de acreditación responden a una guía establecida por la JAN según el tipo de programa académico que generalmente se orientan a:

1. Pertinencia Social
2. Tradición de la institución y colaboración interinstitucional
3. Profesores y tutores
4. Aseguramiento didáctico, material y administrativo del programa
5. Estudiantes
6. Currículo

En todos los casos se determina las fortalezas y debilidades y finalmente se presenta un Plan de Mejora a las limitaciones encontradas.

h) Internacionalización

Los programas académicos del centro están posicionados internacional y regionalmente en países como Bolivia, Venezuela, Ecuador, impartándose en el idioma de la nación (castellano).

Otras formas de formación atraen a participantes de Colombia y México como parte de la culminación de estudios en Especialización y MBA respectivamente.

Programa	Posicionamiento	Matricula en 2014
Maestría en Dirección	Venezuela Angola	67
Doctorado Curricular Colaborativo Ciencias	Venezuela	33

Contables, Financieras y Administrativas en la Especialidad de Administración	Ecuador	
Doctorado modalidad tutelar	Colombia Ecuador	10

i) Ética, Responsabilidad y Sostenibilidad

Los programas abordan la ética, valores y calidad de manera explícita en el desarrollo de cursos específicos.

j) Pertinencia al ambiente económico y social

Se capacitan directivos de diversos OACES y entidades cubanas y extranjeras, dentro de los que se destacan los siguientes:

Nacionales	Internacionales
MINSAP, MININT, MINFAR, CIMEX, MINAGRI, MINEM, MINCOM, FGR, FAR, IACC, CES, UH	Universidad Libre de Cali, Colombia Tecnológico de Monterrey, México Gobiernos locales de Medellín, Colombia Misión Sucre, Venezuela* Misión Francisco de Miranda, Venezuela

Adicionalmente el centro desarrollo temáticas de la cartera de productos en otros programas de Maestrías, Especialidades y Doctorados, de otras áreas Universitarias y otras universidades, siendo estos:

- Diplomado en: Administración Pública para Cuadros del Estado y Gobierno a nivel provincial (CEAP-UH)
- Diplomado en: Administración Pública para Cuadros del Estado y Gobierno, (Esc. PCC)
- Maestría en Administración de Negocios (Facultad de Economía UH)
- Maestría en Gestión de la Calidad y Medioambiental (Cátedra de Calidad UH)
- Maestría en Administración Pública (Centro de Estudios de Administración Pública UH)
- Maestría en Derecho Constitucional (Facultad de Derecho UH)
- Maestría en Gestión y desarrollo de cooperativas (FLACSO UH)
- Especialidad en Normalización (Cátedra de Calidad-UH)
- Maestría en Extensión agrícola (Facultad de Agronomía UNAH)
- Doctorado en (Facultad de Economía –UH)
- Doctorado en (Universidad de Pinar del Río)

Los programas responden a las necesidades de organismos y entidades específicas que solicitaran programa, a la que se integran miembros de otras organizaciones que permita atender necesidades formativas de directivos de otras entidades y la superación de profesores e investigadores. La experiencia en este sentido ha sido positiva, ya que en la práctica genera un mayor compromiso por parte de la organización demandante, que se ha materializado en un seguimiento más cercano a sus cuadros y en la creación de facilidades para el desarrollo del programa

El Centro es pionero en los programas de Maestría y especialidad en la Universidad de La Habana, inaugura, en 1992, el primer programa de Maestría en la Universidad de La Habana, con la Maestría en Dirección, que obtiene el premio de “Mejor programa de Maestría” de la Universidad de La Habana en el año 1995, obtuvo mención en el 2013. Este programa es evaluado por la Junta de Acreditación Nacional y obtiene la categoría de “Programa Acreditado” en el año 2000 y de “Programa Certificado” en el año 2009.

Hasta la fecha se han iniciado 19 ediciones en Cuba, con 230 graduados, dos ediciones en Bolivia, con 120 graduados y se encuentra abierta una edición en Venezuela para directivos

del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (MPPEU). Es de señalar que el programa de la Maestría en Dirección cuenta con más del 85% de Doctores La maestría, como producto más consolidado del centro, cuenta con valoraciones satisfactorias de los cursistas, manifestadas en las encuestas que se realizan al finalizar cada curso, sobre todo en cuanto a la calidad de las clases recibidas, el ajuste a la realidad cubana y la utilidad de las mismas para el ejercicio profesional de los maestrantes.

En igual sentido la formación doctoral integra investigadores de diversos países (Colombia, Ecuador, Angola, Venezuela) e instituciones cubanas.

Variable 3: Investigación y Desarrollo

a) Actividades de investigación

La investigación en el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección se caracteriza por estar más orientada a la práctica, seguido por la investigación académica. La innovación y el desarrollo pedagógico, que realizan los docentes en la mayoría de los tipos de programa que imparte la institución, no quedan plasmados siempre en resultados de investigación, aunque sí se documentan tales.

Al ser este un centro orientado fundamentalmente al "...desarrollo de habilidades y la solución de problemas en la esfera de la dirección y la gestión..."⁵, su principal foco en la investigación es la producción de conocimientos prácticos que soporten a los directivos en estas metas.

Para ello el centro cuenta con un potencial de investigadores de 22 profesores en las diferentes categorías docentes, de los cuales el 90% son doctores o maestros; el 45% de ellos son doctores, y un 45% son máster en ciencias y el 10% restante (2 profesores) se encuentran en proceso de obtención del último grado. Todos se encuentran vinculados a la línea de investigación del Centro: "Eficacia y Eficiencia Organizacional" de la cual se derivan los siguientes proyectos de investigación:

1. Gestión del Conocimiento y el Talento Humano
2. Aspectos pedagógicos en la formación de dirigentes
3. Habilidades directivas
4. Dirección de marketing en las organizaciones
5. Ética y valores en las organizaciones
6. Gestión del desarrollo local e institucional y participación ciudadana
7. Gestión universitaria
8. Dirección estratégica

En el sentido de mejorar el potencial investigativo del centro, la estrategia de Recursos Humanos contempla la incorporación de nuevos profesores bajo la premisa de que estos ostenten el grado de doctor en ciencias, y una política de formación de doctores para el resto del claustro que aún no ha obtenido dicho grado científico (5 de los profesores actuales).

En el contexto nacional, la investigación es rectorada por el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), que establece las prioridades de investigación nacionales, a la cual deben tributar las instituciones y centros de investigación del país, donde las universidades juegan un papel crucial en el aporte mediante la producción científica. Específicamente, el centro tributa a 3 de las prioridades del Gobierno de la Provincia: Desarrollo Local, Valores y Comercialización.

Para organizar la investigación, el centro cuenta con un Consejo Científico, integrado por 9 miembros, los cuales velan por el cumplimiento de la estrategia y políticas de investigación, lo cual incluye el liderazgo en la formación de doctores, la colaboración en programas doctorales de otras instituciones, nacionales y extranjeras, la coordinación y convocatoria del Evento Anual Científico - Académico del CETED y la convocatoria a sesiones científicas de participación obligatoria para los profesores del centro donde asisten ponentes y participantes invitados, entre otros.

La investigación en la institución constituye una de las dos Áreas de Resultado Clave fundamentales que debe ser incluida en la elaboración de los objetivos anuales del CEED y que se expresa en los planes de trabajo individual anual de los docentes y que constituye uno

⁵ CETED. Enunciado de Misión

de los criterios fundamentales de la evaluación profesoral. El centro está obligado, ante la dirección de la Universidad de La Habana a presentar, sobre la base del trabajo desarrollado en el año, el Balance de Ciencia y Técnica, los cuales, para el período comprendido entre el 2010 y 2014 se presentan como evidencia de este informe.

Por otra parte, existe el “Modelo del profesor CETED”, documento que norma el comportamiento y conducta esperados de los profesores actuales (ver Variable 1), a modo de reflejo de la cultura del centro desde su creación, el cual otorga un gran peso a la investigación como resultado y a las competencias investigativas de los docentes.

Un área de mejora para el centro está en la financiación de la investigación, pues en la actualidad no se cuenta con un presupuesto específico para esta área, y la financiación que se ha obtenido históricamente ha sido, mayoritariamente, a través de proyectos internacionales, el patrocinio de organizaciones clientes interesadas en los resultados. En este punto es importante destacar la necesidad de generar en el claustro una cultura de gestión de proyectos de investigación, que permita hacer uso por los docentes de los mecanismos e instrumentos de financiación que el CITMA ofrece como soporte a la ejecución de proyectos nacionales de investigación.

Como parte de la evaluación anual del profesor, uno de los requisitos fundamentales para el criterio que emite la dirección sobre él o ella, es su aporte a esta Área de Resultado Clave con la participación en eventos nacionales e internacionales, la publicación de los resultados en revistas de impacto, y el reconocimiento explícito de los directivos de las organizaciones en las cuales intervienen (cartas de reconocimiento).

Existe en el país un sistema de reconocimiento a la investigación, el cual transita por premios de carácter institucional (de la propia Universidad de La Habana), pasando por los de otros Ministerios, Organismos de la Administración Central del Estado y ONG's, hasta llegar a los premios de investigación del CITMA, una de las más altas distinciones a la ciencia producida en el país.

En la **tabla Investigación Publicación Producción** (ver anexo 3) se muestran los resultados de investigación obtenidos por el CETED en el período 2010 - 2014 (5 años). A partir de estos se pueden realizar las siguientes valoraciones:

Se observa una tendencia al incremento de publicaciones en revistas arbitradas, lo cual responde a una política de la Universidad de La Habana de posicionar de mejor forma los resultados de investigación. En estas publicaciones se observa también un incremento a realizarlas de forma conjunta entre profesores de la centro y con otras instituciones.

Existe una buena participación en eventos internacionales, donde también se observa un incremento en la participación conjunta. Durante el período se han publicado varios libros de autoría de profesores del centro y se ha participado con capítulos en otros. La participación con artículos en revistas profesionales también muestra un alza en el período analizado.

En este informe no se han reflejado los informes encargados por empresas y agencias del gobierno, por lo complejo de acceder en el tiempo propuesto a la información, pero es un área dónde el centro puede mostrar resultados. Se han reflejado como “otro” las consultorías en las que los equipos de trabajo del CETED han participado, lo cual genera una carta de aceptación y de reconocimiento por el trabajo realizado. En este particular se observa una estabilidad en los resultados.

Como avance se puede mencionar el incremento en la participación con artículos académicos en revistas de impacto arbitrados por pares, sin embargo, un área de mejora es que solo 2 del total reflejado ha sido publicado de forma conjunta con otras instituciones internacionales en idioma inglés.

Otra área de mejora está en la publicación de casos de estudio, que si bien se realizan por los profesores del centro, el enfoque que ha primado ha sido para el consumo interno y no para su publicación en revistas de impacto y para compartir con otros centros e instituciones del país. No obstante, es importante destacar que en el marco del proyecto de “Fortalecimiento de Capacidades Gerenciales” con ESADE Business School financiado por la AECID, se elaboraron 4 casos de estudio, los que están publicados en un material de trabajo interno, como resultado del intercambio con profesores de esta centro. En el mismo sentido se

elaboran materiales docentes que no se publican para difundir, sino para el consumo interno de los profesores de la centro.

Autores del CETED tienen cerca de 20 libros publicados nacionalmente y unos 5 con editoriales de universidades latinoamericanas. Los libros publicados son, tanto como autores únicos como en colaboración interna y externa. De los libros publicados, dos de ellos constituyen el texto oficial aprobado nacionalmente de las asignaturas Administración Estratégica y Sistemas de Información para dirigentes de la carrera de Contabilidad y Finanzas. Está en la imprenta para su publicación el libro de texto de la asignatura Administración General.

La producción científica en el proyecto de Gestión Universitaria ha permitido el estudio del programa de maestría mediante una tesis de maestría y la retroalimentación para el lanzamiento en cada edición. Otra tesis de maestría ha facilitado el mejoramiento de la consultoría gerencial que el centro oferta. Dos trabajos de diploma se realizaron para el mejoramiento de la Educación Ejecutiva, y en la misma línea se encuentran en proceso una tesis de maestría y otra de doctorado.

El “Programa Doctoral Curricular Colaborativo en Ciencias Contables, Financieras y Administrativas” en la especialidad Administración que el centro imparte, tiene como requisito de entrada “que la temática a investigar por el aspirante se corresponda con las líneas de investigación del CETED, la cual abarca los siguientes aspectos:

- Gestión del Conocimiento y el Talento humano.
- Aspectos pedagógicos en la formación de dirigentes.
- Habilidades directivas.
- Dirección de marketing en las organizaciones.
- Ética y valores en las organizaciones.
- Gestión del desarrollo local e institucional y participación ciudadana.
- Gestión universitaria.
- Dirección estratégica.
- Consultoría organizacional.⁶

Todo proyecto doctoral que se inscriba en el Centro debe tributar, con su investigación, a las temáticas que conforman las líneas de la centro, propiciando de este modo: la actualización de contenidos teóricos, la integración de investigaciones dentro de los proyectos del Centro, la producción científica conjunta de profesores y doctorandos en artículos y participación en eventos y la visibilidad nacional e internacional de la centro.

Un área de avance en la investigación está vinculada al doctorado. Como se observa en la estadística de la tabla 2, ha existido un incremento en la cantidad de doctorandos tutelados por profesores del CETED, pasando de 10 a 43, de los cuales 2 han defendido sus tesis. No obstante se debe potenciar el incremento de defensas de los estudiantes con proyectos inscritos.

b) Desarrollo e innovación

El CETED promueve la innovación de su claustro dedicado a la enseñanza de la formación gerencial y la investigación, lo cual se expresa en la política de reclutamiento de nuevos docentes, los cuales se busca provengan de diferentes disciplinas, que permitan la integración de nuevos conocimientos y una visión más integral del management, entre los que se incluyen: psicólogos, matemáticos, economistas, financistas, sociólogos, filósofos y pedagogos.

La participación de los profesores en tres actividades relacionadas con la gerencia: la formación gerencial, la investigación y la consultoría, permiten innovar en cualquiera de los tres a partir de la retroalimentación de los resultados obtenidos en los dos restantes.

Los docentes incorporan a la formación gerencial las experiencias y nuevos conocimientos prácticos de participar en procesos consultivos y así como los resultados de investigación. A

⁶ Convocatoria al programa doctoral del CETED, accesible a través de <http://www.ceted.uh.cu/images/stories/noticias/Convocatoria-Doctorado-Ceted.pdf>

partir de los resultados obtenidos en la consultoría y la investigación los docentes escriben nuevos ejemplos y casos de estudios.

La consultoría integral participativa, modelo que el centro emplea en sus intervenciones, permite incorporar los métodos activos de enseñanza como una herramienta más para el manejo del proceso. Por otra parte, la investigación se genera a partir de los problemas constatados en la formación y la consultoría gerenciales.

El modelo de consultoría integral participativa también promueve que los profesores - consultores se vean en la necesidad de innovar en los métodos y herramientas interventivas, adecuándolos al contexto organizacional específico donde se realice.

En el caso del pregrado, los colectivos de asignatura innovan en la conformación de los programas, los métodos de impartición y de evaluación⁷, obteniendo resultados favorables en la retroalimentación de los estudiantes y directivos de la facultad a la que se brinda servicios.

La centro innova en programas de forma colaborativa con otras áreas universitarias e instituciones. El claustro participa en los programas de maestría y proyectos de investigación de la Cátedra de Calidad de la Universidad de La Habana, el Centro de Estudios de Administración Pública, el Centro de Estudios Turísticos y el Colegio San Gerónimo de La Habana y con las facultades de Economía, Derecho, Turismo, Psicología, Comunicación y Contabilidad y Finanzas

En la colaboración con otras áreas de la Universidad de La Habana es importante destacar la elaboración de programas de conjunto con el Centro de Estudios de la Economía Cubana para las asignaturas optativas del pregrado: "Organización Basada en la Estrategia" y "Emprendimiento: Creatividad para los Negocios". De igual forma se participó, de conjunto con varias facultades y centros de la Universidad en la creación e impartición de un programa de Emprendimiento de alcance provincial, como propuesta de la Universidad a las nuevas formas de propiedad y gestión del país a raíz de la actualización del modelo económico nacional.

El CETED también participa en la conformación de programas de instituciones como las Centros Nacionales y Provinciales de Cuadros, la Centro de Trabajadores Sociales, la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales y la Asociación Nacional de Economistas de Cuba.

c) Características internacionales de I + D

La investigación y el desarrollo internacional del centro se reflejan fundamentalmente en los resultados de los programas de maestría y doctorado, a través de las tesis de ambos. El CETED recibe estudiantes internacionales en su programa de maestría procedentes de Venezuela, Brasil, Colombia y Angola, así como mediante su impartición en Bolivia y Venezuela. Las tesis de maestría de estos estudiantes son tuteladas por los profesores del CETED, lo cual permite la transmisión de conocimientos y experiencias en ambos sentidos.

De igual forma, en el programa doctoral, el 60 % de los estudiantes son ecuatorianos, lo cual permite el mismo intercambio de conocimientos y experiencias que el programa de maestría. De igual forma, varios profesores del centro participan en el programa de doctorado de la Facultad de Economía en Venezuela. Mediante ambos se generan producciones científicas conjuntas (publicaciones y ponencias en eventos), como se demuestra en los balances de ciencia y técnica del centro.

Se destaca también el intercambio internacional que ha propiciado la adquisición de recursos para la investigación y nuevos conocimientos, así como la producción de artículos y casos de estudio. Se pueden mencionar los proyectos: "Fortalecimiento de las capacidades de comunicación institucional" con la Universidade Da Coruña, Proyecto de "Cambio en el sistema organizativo de la gestión económica financiera de la Universidad de La Habana. Mejora en la gestión" con la Universidad de la UCA, "Convenio Tripartito Universidad de Oviedo, Ayuntamiento de Gijón, Universidad de la Habana", Proyecto de "Fortalecimiento de

⁷ Se pueden citar a Hernández, Antúnez y Gómez. *Utilización de los mapas conceptuales en la enseñanza de la asignatura Administración Estratégica: Una propuesta metodológica*. Año 2012. Revista Cofin Habana; y Gómez, *Participación de los estudiantes en la elaboración de casos de estudios. Una experiencia desde el Constructivismo*. Working paper. Año 2014

Capacidades Gerenciales” con ESADE Business School financiado por la AECID, y el Proyecto de “Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión en Entidades Cubanas” auspiciado por la EFMD.

Mediante todos estos proyectos se han recibido profesores invitados para la realización de acciones de capacitación en el centro, donde han sido beneficiarios profesores propios y otras áreas universitarias, estudiantes de grado y postgrado, y directivos universitarios, empresariales y funcionarios gubernamentales.

d) Ética, Responsabilidad y Sostenibilidad

Estas variables están presentes en la investigación del CETED fundamentalmente de forma implícita, pues en todos los proyectos que el Centro trabaja tributan al fortalecimiento de la ética de los directivos, la responsabilidad social de las organizaciones y la sostenibilidad en el largo plazo.

Actualmente los profesores están vinculados a investigaciones orientadas por la alta dirección del país para la actualización del modelo económico, que tienen un vínculo directo con la responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad como el de “Estructuración de las cadenas productivas agropecuarias” y a la ética el de “Percepción de la población sobre el trabajo directivo y disposición de las personas a ocupar cargos directivos”.

e) Vínculos entre I+D y el entorno económico y social

La investigación y el desarrollo es relevante para el entorno económico - social nacional debido a la necesidad de producción en conocimiento sobre habilidades, técnicas y conocimientos teóricos en la esfera del management.

Hay que añadir a lo anterior la actualización del modelo económico cubano, que lleva aparejado una actualización del modelo de dirección que sea coherente con los objetivos que se propone alcanzar el sistema en su nivel macro.

La actividad científica del CETED siempre ha estado vinculada a las organizaciones cubanas, pues un requerimiento del programa de maestría es que las tesis se orienten a la solución de problemas prácticos de la gestión de las organizaciones.

En tal sentido, estas organizaciones son las que aportan los problemas gerenciales objeto de investigación, y apoyan dicho proceso patrocinando su realización mediante el aporte de información, tiempo de los directivos y recursos.

El programa de maestría ha sido, en varias de sus ediciones, solicitado y patrocinado de forma directa por un organismo u organización específica para la capacitación de sus cuadros directivos, con lo cual se responsabiliza de la logística y condiciones materiales necesarias para su realización, y además proveyendo de un banco de problemas de los cuales se derivan los proyectos de investigación. Esto garantiza una pertinencia y oportunidad prácticamente absoluta de las investigaciones que se realizan en el marco de las tesis de maestría.

Por otra parte, la consultoría gerencial que el centro desarrolla siempre lleva un componente de investigación, desarrollo e innovación de proceso, pues se generan nuevos instrumentos y adecuan los existentes para el caso y contexto específico de la organización en la que se está interviniendo.

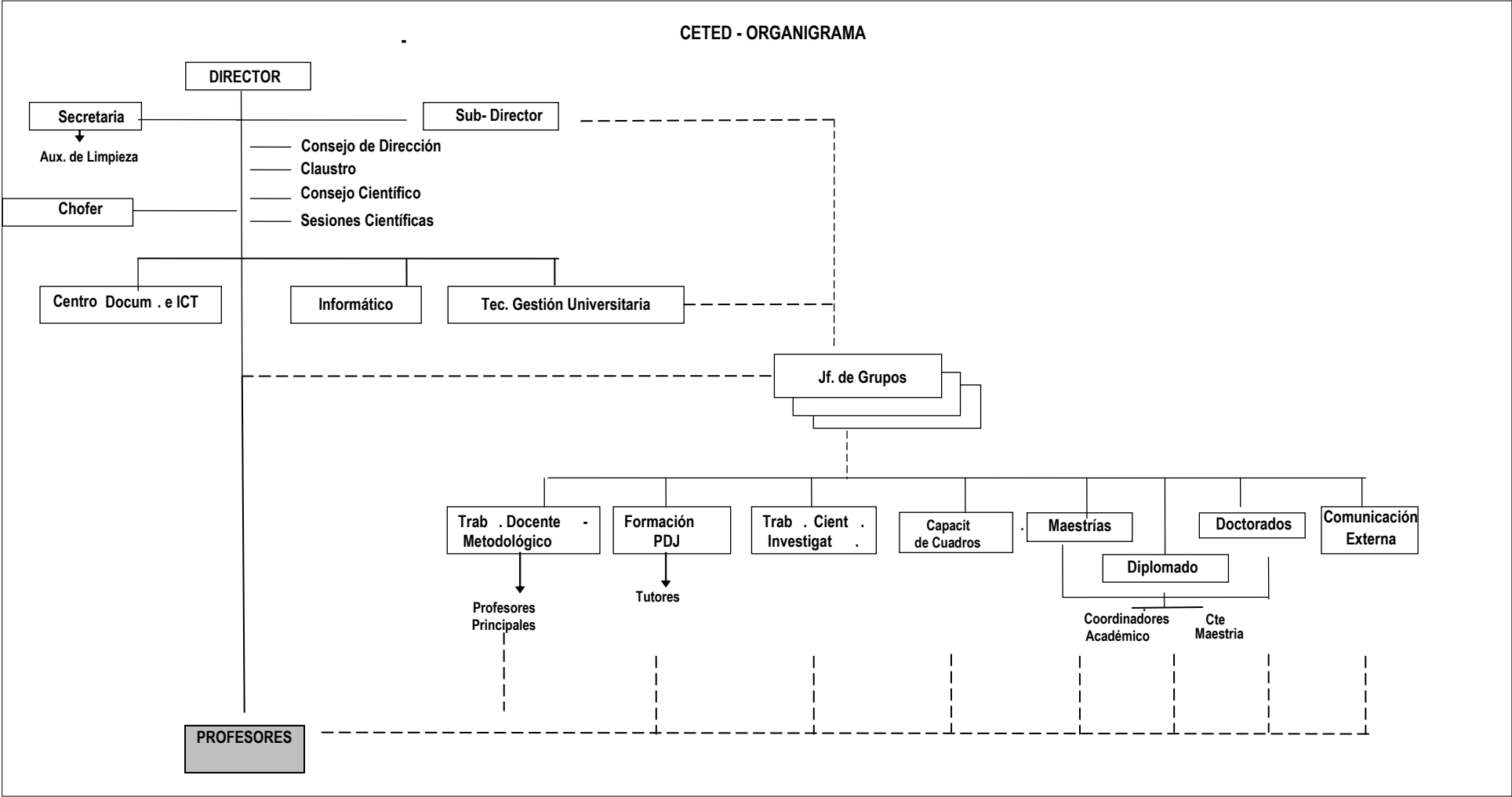
En el período analizado se han realizado las siguientes consultorías:

- Consultoría a Havana Club International sobre Cultura y Clima Organizacional. (2010)
- Consultoría a Havana Club International sobre Imagen del Museo del Ron. (2010)
- Consultoría a POLIGON sobre Estrategia Corporativa. (2010)
- Consultoría al Ministerio de Economía y Planificación para la elaboración de Políticas para los Servicios Comunes. (2010)
- Planeación Estratégica de la Universidad de La Habana (2011)
- Planeación Estratégica del Ministerio de Educación Superior (2011)
- Diseño de un observatorio para la Fundación Oro Negro del Ministerio de Energía y Petróleo de Venezuela (2011)
- Consultoría gerencial para la actualización de la Estrategia de Ráfagas S.A. en República Dominicana (2012)
- Consultoría en FUNBODEM, microfinanciera boliviana (2012)
- Colaboración con el grupo de desarrollo urbano de la UMCC, Venezuela (2012)

- Empresa de Servicios Comunes (2013)
- Consultoría para la elaboración de la Proyección Estratégica del Jardín Botánico Nacional para el periodo (2013)
- Diagnóstico preliminar sobre Clima Laboral en el Centro de Biomateriales de la UH (2013)
- Plan de negocio para la EGREM (2014)

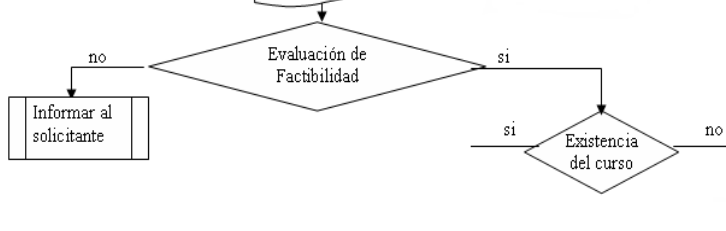
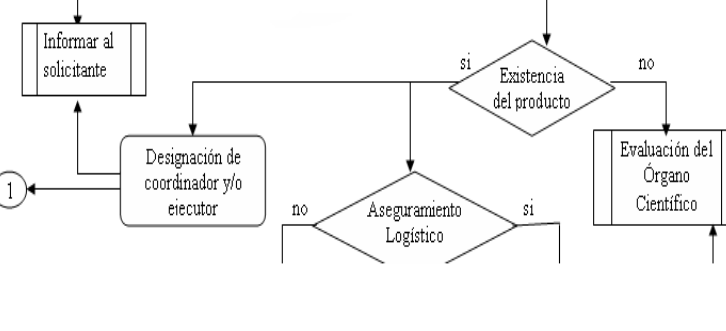
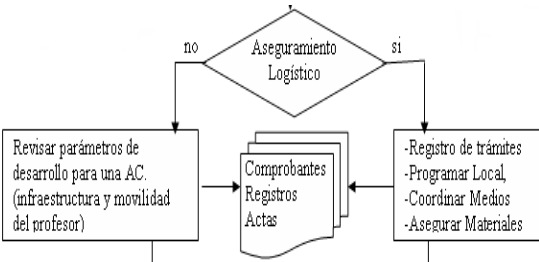
No obstante, es necesario destacar como área de mejora la necesidad de integrar la variable de responsabilidad social en las investigaciones que el centro realiza.

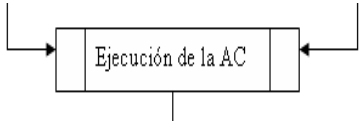
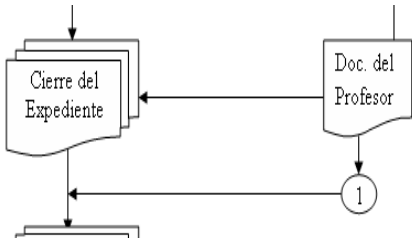

Anexo 1 Organigrama del CETED



Anexo 2 Procedimiento del proceso de solicitud e inscripción de programas y obtención de títulos en el CETED

ETAPAS	Descriptoros / Indicadores	Flujo	Participan
1. Recepción de las solicitudes de acciones de capacitación	Planilla de solicitud: Modelo 1 <ul style="list-style-type: none"> Organismos Dirección Personal de contacto Tema de capacitación Tipo de acción Cantidad de participantes Fecha propuesta 	<p>Canales: Web Correo Teléfono Personal</p>	Dirección Gral. Subdirección Profesores Secretaria Docente
2. Registro de la solicitud de capacitación:	<ul style="list-style-type: none"> Apertura de Expediente. Su estructura responderá a los requerimientos que establece el Reglamento de Postgrado. Los cursos internacionales se identificarán mediante los descriptores: materia/país/mes/año y deberán contener: <ol style="list-style-type: none"> Carta de solicitud o convenio para impartir el curso Programa del curso (Objetivo, Contenido, Bibliografía, profesor que participa). Listado de estudiantes. Se anexan datos de la visa Carta de solicitud de cobro por curso internacional a Relac. Internacionales. Reporte en copia dura de las solicitudes recibidas a la subdirección docente para su análisis en el Consejo de Dirección. 		Secretaria Docente Subdirección Dirección Gral.

<p>3. Evaluación de la factibilidad de la AC: Criterios de evaluación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pertinencia del tema ▪ Modalidad de enseñanza ▪ Balance de carga – capacidad del centro (profesor/fecha) ▪ Cantidad de participantes ▪ Niveles de aseguramiento 	 <pre> graph TD Start(()) --> EvalFact{Evaluación de Factibilidad} EvalFact -- no --> Informar1[Informar al solicitante] EvalFact -- si --> ExistCurso{Existencia del curso} ExistCurso -- si --> Next1(()) ExistCurso -- no --> Informar1 </pre>	<p>Subdirección Docente Consejo de Dirección</p>
<p>4. Valoración de la cartera de producto del centro:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Correspondencia con el objeto social, misión, estrategia e investigaciones del centro. ▪ Contenido del programa. ▪ Calidad de la AC ▪ Impacto Económico – Social. ▪ Valoración del claustro. 	 <pre> graph TD Informar2[Informar al solicitante] --> Design[Designación de coordinador y/o ejecutor] Design -- 1 --> ExistProd{Existencia del producto} ExistProd -- no --> EvalOrg[Evaluación del Órgano Científico] ExistProd -- si --> AsegLog{Aseguramiento Logístico} AsegLog -- no --> Design AsegLog -- si --> EvalOrg </pre>	<p>Subdirección Docente Consejo Científico</p>
<p>5. Aseguramiento</p>	<p>Son documentos de carácter general necesarios para el trabajo del profesor los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Registro sobre datos de los cursistas y su asistencia. Ver Modelo 2 ▪ Actas de evaluación ▪ Modelo para el informe del cierre de la AC <p>Son parámetros de aseguramiento de la AC</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estado de la Infraestructura: local, luz, ventilación y ruido ▪ Movilidad de profesores y/o alumnos ▪ Medios de enseñanza requeridos. ▪ Materiales de trabajo docente. <p>Para curso internacionales se incorpora los trámites:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Solicitud de visa. 	 <pre> graph TD AsegLog{Aseguramiento Logístico} AsegLog -- no --> Revisar[Revisar parámetros de desarrollo para una AC. (infraestructura y movilidad del profesor)] AsegLog -- si --> Trámites["-Registro de trámites
-Programar Local
-Coordinar Medios
-Asegurar Materiales"] Revisar --> Documentos[Comprobantes
Registros
Actas] Trámites --> Documentos </pre>	<p>Secretaría Docente Profesores Entidad solicitante</p>

<p>6. Ejecución de la AC</p>	<p>b. Solicitud de cobro de colegiatura</p> <ul style="list-style-type: none"> Según el reglamento, las políticas, procedimientos y programas definidos para la actividad Docente. Mecanismo de retroalimentación. Modelo 3 		<p>Profesor Entidad solicitante Consejo Científico</p>
<p>7. Cierre de expediente</p>	<ul style="list-style-type: none"> Recepción de documentos del profesor sobre la AC. <ul style="list-style-type: none"> Registro de asistencia y evaluación Informe de AC. Modelo 4 Recepción de planilla del curso: Para los cursos internacionales se agrega: <ul style="list-style-type: none"> Copia del cheque o factura del pago de la colegiatura. Registro de graduado, precisando el folio que ampara la emisión de certificado. Confirmación de Registro en la Base de Datos: Capacitados 		<p>Secretaria Docente Profesor Especialista Informática del Centro</p>
<p>8. Expedición de Certificado:</p>	<ul style="list-style-type: none"> Preparar los certificados de capacitación a partir de comprobar la coincidencia entre el listado de participantes entregado por el profesor y el recibido por la informática. Ver requisitos del certificado (modelo 1) Asignar número de folio consecutivo a los certificados. El número corresponderá con su ubicación en la base de datos. Registro de entrega de los certificados (firma) 		<p>Secretaria Docente Subdirección Profesor</p>

Anexo 3: Tabla 1 Investigación / Publicación / Producción

	Proyecto	Objetivos	Público Objetivo	Objetivo de Producción	Medios de difusión	Palabras clave características
Producción Académica	Ética y valores en las organizaciones	Concebir y establecer una metodología de trabajo que contribuya a medir los valores individuales, grupales y organizacionales, así a cómo alinearlos para garantizar la sostenibilidad de funcionamiento de las organizaciones	Académicos del CETED, de otros Centros de Estudios de Dirección del país y de escuelas de la región; Estudiantes de grado y postgrado	Doctorados: 1 tesis Maestría: 1 tesis Diplomas: 1 tesis Libros: Ponencias: 6 Artículos: 8	Revistas académicas y profesionales Eventos profesionales Editoriales Docencia	Ética
Producción orientada a la práctica	Dirección de marketing en las organizaciones	Valorar la pertinencia de las decisiones de las entidades en relación con su orientación al cliente	Estudiantes de grado y postgrado, Organizaciones cubanas y extranjeras, Organismos de la Administración del Estado (OACE) y el CETED	Doctorados: 7 tesis Maestría: 10 tesis Diplomas: 3 tesis Libros: 2 Ponencias: 8 Artículos: 10	Revistas académicas y profesionales Eventos profesionales Editoriales Docencia	Marketing
	Estrategia y competitividad		Estudiantes de grado y postgrado, Organizaciones cubanas y extranjeras, OACE y el CETED	Doctorados: 1 tesis Maestría: 12 tesis Diplomas: 5 tesis Libros: Ponencias: 5 Artículos: 2	Revistas académicas y profesionales Eventos profesionales Editoriales Docencia	Estrategia Competitividad
	Gestión del Conocimiento y el Talento Humano	Promover la aplicación del enfoque de gestión del conocimiento y el talento humano en la gestión empresarial con resultados sostenibles en la rama o sector donde se aplique	Estudiantes de grado y postgrado, Organizaciones cubanas y extranjeras, OACE y el CETED	Doctorados: 12 tesis Maestría: 5 tesis Diplomas: 4 tesis Ponencias: 8 Artículos: 8	Revistas académicas y profesionales Eventos profesionales Editoriales Docencia	Gestión del conocimiento Gestión del Talento Humano

	Gestión del desarrollo local e institucional y participación ciudadana	Evaluar tendencias de gestión y desarrollo local e institucional en Cuba a la luz de la actualización del modelo económico	Estudiantes de grado y postgrado, Organizaciones cubanas y extranjeras, OACE, Gobiernos locales cubanos y extranjeros	Doctorados: 4 tesis Maestría: 4 tesis Ponencias: 1 Artículos: 1	Revistas académicas y profesionales Eventos profesionales Docencia	Desarrollo local Participación ciudadana
	Gestión Universitaria	Aplicar técnicas modernas de gestión en el ámbito universitario	Estudiantes de grado y postgrado, Gestores de la Universidad de La Habana, otras universidades cubanas y extranjeras	Doctorados: 3 tesis Maestría: 1 tesis Diplomas: 2 tesis Ponencias: 20 Artículos: 20	Revistas académicas y profesionales Eventos profesionales Docencia	Gestión universitaria
	Habilidades directivas	Identificar los enfoques y propuestas de los especialistas sobre lo que hacen los que dirigen y las habilidades que necesitan para un trabajo efectivo	Estudiantes de grado y postgrado, Organizaciones cubanas y extranjeras, OACE	Ponencias: 1 Artículos: 3	Revistas académicas y profesionales Eventos profesionales Docencia	Habilidades directivas
Desarrollo pedagógico	Formación de directivos	Desarrollo de la concepción de la pedagogía de la formación de directivos en las condiciones de Cuba.		Diplomas: 1 tesis Ponencias: 3 Artículos: 5	Revistas académicas y profesionales Eventos profesionales Docencia	Formación

Anexo 4: Tabla 2 PRODUCCION INVESTIGADORA DEL PROFESORADO DE PLANTA en los últimos cinco años

Tipos de Publicaciones:	Número total de actividades en la categoría durante el período de 5 años	Número total de profesores de la Escuela contribuyentes***	Número de actividades producidas conjuntamente por dos o más profesores de la Escuela	Número de actividades producidas conjuntamente en colaboración con otras instituciones.	Ratio de actividad investigadora: Número de actividades en los últimos 5 años/ Número total de profesores de planta actualmente en la Escuela
Artículos académicos en revistas internacionales arbitradas por pares	2012 - 5 2013 - 9 2014 - 20 Total - 34		2012 - 3 2013 - 4 2014 - 4 Total - 11	2013 - 3 2014 - 2 Total - 5	2010 - 17 2011 - 19 2012 - 23 2013 - 22 2014 - 22 Promedio - 20 Ratio = 34 / 22 = 1,5
Artículos académicos en revistas nacionales					
Ponencias en conferencias académicas internacionales	2010 - 14 2011 - 1 2012 - 19 2013 - 25 2014 - 16 Total - 75		2010 - 2 2012 - 5 2013 - 12 Total - 19		Ratio = 75 / 22 = 3,5
Libros (p.ej., monografías de investigación)	2010 - 4 2011 - 4 2012 - 8 2013 - 2 2014 - 5 Total - 23		2011 - 1 2012 - 1 2014 - 1 Total - 3	2014 - 2 Total - 2	Ratio = 23 / 22 = 1,1
Capítulos en libros	2011 - 4 2012 - 1 2013 - 2 Total - 7		2011 - 1 Total - 1		Ratio = 7 / 22 = 0,32
Libros de texto					
Capítulos en libros de texto					
Artículos en revistas profesionales	2010 - 14 2011 - 21 2012 - 16 2013 - 27 2014 - 8 Total - 86		2010 - 2 2011 - 7 2012 - 3 2013 - 10 Total - 22		Ratio = 86 / 22 = 3,9
Ponencias en conferencias profesionales	2010 - 15 2011 - 26 2012 - 25 2013 - 27 Total - 93		2011 - 15 2012 - 5 2013 - 8 Total - 28	2013 - 5 Total - 5	Ratio = 93 / 22 = 4,2
Estudios e informes encargados por empresas y agencias del gobierno					
Estudios e informes producidos como parte de una red internacional					
Casos de estudio publicados					

Materiales docentes publicados					
Tesis doctorales terminadas	2014 - 2 Total - 2				
Tesis doctorales supervisadas	2010 - 10 2011 - 10 2012 - 10 2013 - 43 2014 - 43 Total - 43				
Otras (Por favor describir)	2010 - 4 consultorías 2011 - 1 consultoría 2012 - 3 consultorías 2013 - 5 consultorías 2014 - 6 consultorías y 2 asesorías Total - 19		2010 - 4 2011 - 1 2012 - 1 2013 - 5 2014 - 8 Total - 19	2014 - 2 Total - 2	Ratio = 19 / 22 = 0,86
TOTAL	382		103	14	

*** Incluya exclusivamente a autores que fueran profesores de la Escuela en el momento de producción

Nota: Cabe señalar que esta Tabla 2 está diseñada como una guía para ayudar a las escuelas a informar sobre los datos que se buscan en este proceso. Las escuelas pueden usar sus propios formatos para los informes siempre cubran la misma información