

Estrategia para la sostenibilidad organizacional en el Centro de Estudios de Desarrollo Agrario y Rural

A Strategy for Achieving Organizational Sustainability at the Center for Studies on Agricultural and Rural Development

Lilisbet Díaz Portales^{1*}

Darais Báez Fernández¹

Alejandro Emilio Ramos Rodríguez¹

¹ Universidad Agraria de la Habana (UNAH), Cuba.

* Autor para la correspondencia. lilid@unah.edu.cu

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo diseñar una estrategia para la Sostenibilidad Organizacional a partir de la integración del Control Interno (CI) y Evaluación Institucional (EI) en el Centro de Estudios de Desarrollo Agrario y Rural (CEDAR). Como fundamentos teóricos metodológicos la estrategia se sustenta en las Teorías del Desarrollo, el Programa Participativo Municipio Inteligente y la visión de desarrollo constructivista. Se asume como método empírico esencial la Metodología de Investigación Acción Participativa (IAP), la cual es aplicada desde el diagnóstico del problema hasta el diseño de la estrategia. También se utilizan otros métodos empíricos, teóricos y matemáticos estadísticos y como procedimientos las metodologías talleres de investigación y triangulación teórica. Lo novedoso está en que se elaboró una estrategia que integra los procesos de CI y EI y, además, se describen un grupo de acciones innovadoras contextualizadas a las características del CEDAR, a partir de los conocimientos, actitudes y prácticas (CAP) de los grupos de investigación.

Palabras clave: control interno, desarrollo organizacional, evaluación institucional.

ABSTRACT

This research was aimed at designing a strategy which combines internal control and institutional assessment for achieving organizational sustainability at the Center for Studies on Agricultural and Rural Development. The strategy is based on such theories and methodologies as Development Theory, Citizen Participation Program for Smart Municipalities, and constructivist developmental theory. Participatory Action Research (PAR) is the empirical approach to research, which was adopted to make a diagnosis of problems, and design the strategy. Other empirical, theoretical, statistical, and mathematical methods were used, as well as research workshops and theory triangulation. This research is novel because a strategy combining internal control and institutional assessment was designed, and a set of innovative actions were suggested, which are in conformity with the Center's characteristics, on the basis of knowledge, attitudes, and practices of research groups.

Keywords: *internal control, organizational development, institutional assessment.*

Recibido: 2/2/2017

Aceptado: 14/12/2018

INTRODUCCIÓN

El sistema económico, político y social del mundo es complejo. Para las organizaciones es un reto dar respuesta a sus necesidades en tiempos turbulentos (Boada y Ripoll, 2009; Del Canto, 2011). En la actualidad, las organizaciones, motivadas por los cambios socioeconómicos, reclaman la incorporación de nuevos métodos que permitan gestionar esfuerzos, recursos, capacidades y adecuarse a las exigencias del entorno ganando eficiencia y eficacia en sus procesos (Paladino y Williams, 2008). De acuerdo con Vásquez y Gabalán (2015, p. 151): «en un mundo en constante evolución, que exige rápidas reacciones por sus cambiantes situaciones, la adecuada administración del conocimiento en las organizaciones se ha convertido en una necesidad».

De Souza (2001) hace alusión a que muchas naciones, organizaciones y grupos sociales están en busca de elementos de referencia que faciliten la construcción de su sostenibilidad. En este sentido, autores como Hopkins (2010), Fromartz (2009) y Berns (2009) relacionan la definición de desarrollo sostenible con el cambio en la gestión de las organizaciones.

En los círculos académicos y de gestión empresarial se ha abordado el tema de la sostenibilidad y perdurabilidad de las organizaciones, tratando de responder a las preguntas: ¿por qué algunas empresas logran sostenerse en el tiempo y otras no? y ¿por qué algunas han logrado seguir vigentes con resultados destacados y otras no lo consiguen? Con relación a estas discusiones, Rivera (2012) presenta un recuento de los diferentes autores Peters y Waterman (1982), Meyer y Zucker (1989), Collins y Porras (1994), Collins (2001), Miller y Le-Breton (2005), Ben Mahmoud-Jouni, Blonch y Mignon (2010), entre otros, que, según él, han venido realizando estudios para dar respuesta a dichos cuestionamientos.

La excelencia organizacional se basa en el entendimiento de la empresa como un todo, un sistema que a su vez hace parte de uno mayor, por lo cual la sostenibilidad de la organización dependerá de la sostenibilidad del sistema mayor. El objetivo de la excelencia organizacional es la creación de valor para todas las partes interesadas de la organización, en lo que la generación de aprendizaje y su integración para la mejora de la gestión de la organización es fundamental (Corporación Calidad, 2012). A este respecto, Pérez (2010) resalta la importancia de una cultura organizacional de excelencia en la obtención de resultados sobresalientes y sostenibles, ya que genera pertenencia y como consecuencia los colaboradores se sienten comprometidos con estos resultados.

Las organizaciones actuales enfrentan condiciones cada vez más cambiantes que les exigen capacidad para adaptarse y mantenerse en el tiempo para construir su camino a la sostenibilidad, pero para ello se hace necesario involucrar en el proceso a todo el personal a fin de lograr un adecuado funcionamiento y encuadre de cada una de sus partes.

La evaluación y el control son inherentes a las organizaciones e indispensables para su funcionamiento. La evaluación incluye algo más que el control: juicios de valor

explícito o implícito. Si controlar es comparar informaciones de la realidad contra patrones de referencia técnicos, evaluar será comparar tales informaciones contra patrones de referencia valorativos (Hintze, 2001). Control significa comparar el desempeño real con el deseado, es determinar lo que se está haciendo, es decir, «evaluar el desempeño y, si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que el desempeño esté de acuerdo con los planes» (Terry, 1984, p. 533). Con base en esta idea el control puede estar basado en pasado presente o futuro (Robbins y Coulter, 2010). De acuerdo con Montana (2002), la importancia del control radica en que es necesario para medir y evaluar el desempeño organizacional. La autora atribuye que, además de la importancia que se le otorga a la evaluación y control como elementos fundamentales dentro de la organización en aras de medir el desempeño en su camino hacia la sostenibilidad, un factor ineludible a tener en cuenta en todo este proceso es la participación y el trabajo en equipo del talento humano que, como se mencionó anteriormente, es una de las partes de la organización.

La participación del talento humano dentro de las organizaciones ha sido analizada desde diferentes teorías. En este sentido se puede mencionar una lista de autores que han abordado estas temáticas, entre los cuales se destacan en Gerencia Humanista: Melé (2003), Spitzack *et al.* (2009), von Kimakowitz *et al.* (2011) y Largacha (2010); en Gerencia de las Relaciones Humanas: Bruce (2006). Para estos temas, como ejes transversales a la participación, se «debe reconocer la singularidad de los individuos» (Bruce, 2006, p. 180), también la preponderancia de la colaboración por encima de la competencia, elemento descubierto por Mayo (en Bruce, 2006) y los temas de trabajo en equipo y sentido de pertenencia, como lo aseveraba Denninson (en Bruce, 2006), para disparar la productividad y la motivación de los trabajadores. Todas estas cuestiones se entrelazaban para mostrar al trabajador como un ser complejo y a la organización como un sistema social, como lo mostraron Roethlisberger y Dickson (en Bruce, 2006).

Desde el análisis de Ramos *et al.* (2014), la participación es un proceso en el que una comunidad se compromete con la transformación de su propia realidad y asume las tareas que le corresponden. Las posibilidades que se abren a partir de los procesos participativos son importantes: en estos espacios los actores se autoidentifican y se construyen definiendo sus intereses. En este sentido, el desarrollo participativo se

identifica como un proceso de aprendizaje social, en el cual los individuos crean e inventan nuevas formas de acción, nuevos modos de cooperación, con el propósito de transformar su propia realidad. El desarrollo local no existe si no es imaginado y construido socialmente e impulsado y desplegado por los recursos políticos y técnicos disponibles. Se señala que, en el proceso de construcción del desarrollo local sostenible, se requiere de metodologías que permitan optimizar los espacios de participación, para que se involucren los actores sociales.

Cuba, en este sentido, ha dado pasos importantes con el fin de impulsar la participación, la evaluación y el control. En el último quinquenio ha permanecido enfrascada en la actualización de su modelo económico a partir de la implementación de los *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución* aprobados en el 6to Congreso del PCC, en abril de 2011. Se aboga, en ese empeño, por la participación consciente, protagónica y transformadora del pueblo, a fin de ir aumentando los niveles de implicación y compromiso, como se ha afirmado una y otra vez. En 2012 quedó ratificado en las discusiones de la Primera Conferencia Nacional del Partido.

Con respecto a la evaluación y control de las organizaciones, existen regulaciones vigentes para ambos procesos. La *Resolución N.º. 60* (Contraloría General de la República de Cuba, 2011) plantea en el Artículo 3 que el control interno es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, llevado a cabo por la dirección de las organizaciones en conjunto con el resto del personal y se extiende a todas las actividades inherentes a la gestión.

La *Resolución N.º. 24*, del Ministerio de Educación Superior (2014), rige el proceso de Evaluación Institucional y establece que «es el proceso de estudio de una institución o de una de sus partes [...], organizado y conducido por sus propios actores, a la luz de un conjunto aceptado de estándares de desempeño. Se caracteriza por ser participativa, transparente, reflexiva y ética» (Ministerio de Educación Superior, 2014, p. 1).

El CEDAR, ubicado en la Universidad Agraria de La Habana, no está ajeno a estas problemáticas actuales. Aun cuando trabaja en el perfeccionamiento de estos procesos a partir de la participación activa de todos sus trabajadores, con el objetivo de conocer su realidad e identificar los conocimientos aptitudes y prácticas de los grupos, realiza un

diagnóstico preliminar utilizando los métodos de entrevistas grupales a los estudiantes de la Maestría de Desarrollo Agrario y Rural Sostenible y la observación dentro de los talleres de investigación a los grupos de trabajo del CEDAR. En este diagnóstico se percibió la falta de integración en los sistemas de CI y EI, el desconocimiento de procedimientos específicos, procesos y sistemas aislados, la visualización por parte de los trabajadores de ambos sistemas como función de una sola persona encargada para ello, falta de sensibilización, lo cual no permite desarrollar el CI y la EI de forma dinámica lógica y consecuente.

Lo expresado hasta aquí permitió establecer la situación problemática presente en el CEDAR que motivó la actual investigación. Dicha situación se caracterizó por desarticulación de los procesos de control interno y evaluación institucional.

Ante esta situación, se propone el siguiente problema de investigación: ¿Cómo contribuir a la Sostenibilidad Organizacional en el Centro de Estudios de Desarrollo Agrario y Rural?

Para la búsqueda de la solución al problema planteado se formuló como objetivo general diseñar una estrategia que contribuya a la Sostenibilidad Organizacional, integrando los procesos de Control Interno y Evaluación Institucional, para lo cual se establecieron como objetivos específicos:

1. Analizar los fundamentos teórico-metodológicos que integran los procesos de Control Interno y Evaluación Institucional vinculados a la Sostenibilidad Organizacional.
2. Caracterizar la situación existente en el CEDAR referente a los elementos relacionados al Control Interno y la Evaluación Institucional.
3. Determinar los elementos que conforman una estrategia de Control Interno y evaluación institucional y las potencialidades para su integración como contribución a la Sostenibilidad Organizacional.

La contribución práctica es la propuesta de una estrategia que permite integrar los procesos de control interno y evaluación institucional para la sostenibilidad organizacional, a partir de la participación de los grupos de investigación del CEDAR.

Como novedad científica se puede decir que la estrategia constituye una herramienta teórico-metodológica desde lo contextual, participativo y legislativo; elabora una propuesta que permite la integración de los procesos de CI y EI, según las características del CEDAR, a partir de los conocimientos, actitudes y prácticas de los grupos de investigación.

1. CONCEPCIÓN METODOLÓGICA Y RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

El estudio se dividió en tres etapas, agrupando a los estudiantes de la Maestría de Desarrollo Agrario y Rural Sostenible (DARS) del CEDAR y a profesores, tanto a tiempo completo como colaboradores del CEDAR, como se muestra en la Tabla 1:

Tabla 1. Profesores, colaboradores y estudiantes del CEDAR.

| Profesores | | | | Estudiantes | |
|-----------------|---------------|-------------------|---------------------|-------------|-------|
| Tiempo completo | Colaboradores | Claustro Maestría | Comisión Científica | Posgrado | Total |
| 6 | 6 | 12 | 5 | 35 | 64 |

Se establecieron tres etapas:

1. Determinar las características y procesos que se ejecutan en el CEDAR, a partir de los elementos que integran el CI y que tributan a la EI.
2. Identificar necesidades e intereses en los procesos de CI y EI que tribute a la sostenibilidad organizacional.
3. Diseñar la estrategia para tratar las necesidades de los CAP a partir de las potencialidades, evaluación y validación a través de los talleres de investigación.

En la primera etapa se trabajó con una muestra de 35 estudiantes de postgrado que representan el 54.68 % del total, con el objetivo de conocer los CAP en los procesos de

CI y EI integrado a los procesos fundamentales del CEDAR, de Ciencia–Innovación–Extensión–Formación.

En la segunda y tercera etapas se combinan los talleres de investigación desde la investigación, acción, participación y la observación participante, a partir de tres talleres (cada taller se realiza en una o más sesiones). Se convoca a los profesores a tiempo completo y los colaboradores, los cuales integran en el CEDAR las líneas temáticas Desarrollo humano local, Seguridad alimentaria, Medio ambiente, Informática aplicada a la gestión, logrando participación e integración desde diferentes áreas del conocimiento. Se convocó para los talleres a los profesores a tiempo completo y colaboradores, para un total de doce educadores.

De acuerdo a Patton (1988), la principal característica del muestreo cualitativo es su conducción intencional en búsqueda de casos ricos en información. La muestra de la investigación fue intencional: los profesores a tiempo completos y colaboradores del CEDAR son los actores sociales a los cuales va dirigido el resultado y en el caso de los estudiantes de la maestría porque son parte de los procesos de CI y EI.

1.1. Caracterización de la investigación

La presente investigación se clasifica como mixta. El peso fundamental recae sobre las valoraciones cualitativas que aportan criterios sustentados en las experiencias prácticas, los conocimientos teóricos y los comportamientos de la organización con todos sus procesos; además de reflejar cuantitativamente parámetros para su estudio. Para ello se asume como metodología esencial la IAP, que permite lograr una transformación consciente en el escenario comunitario estudiado con el apoyo de los métodos empíricos de investigación.

A partir del criterio de Santos, Díaz y Lautín (2011), la IAP es una metodología de la investigación cualitativa que se «acomoda» al trabajo comunitario integrado desde la Educación Popular en el contexto actual de Cuba; propicia el desarrollo de iniciativas innovadoras que surgen del cimiento de las estructuras sociales y que se erigen en sujetos activos y protagonistas del proceso investigado.

Esta metodología, por su propio carácter innovador y la constante acción de los sujetos involucrados en el proceso, se apoya en una serie de instrumentos y técnicas que le

permiten al investigador obtener información confiable, pues se obtiene de la interacción directa del investigador-investigado por ser el primero un ente activo dentro del proceso.

1.2. Métodos y técnicas que se utilizaron

Métodos a nivel teórico:

- Unidad de lo Histórico y lo Lógico: permitió realizar un estudio en el tiempo del origen de los conceptos de sostenibilidad organizacional, CI y EI.
- Holístico (método integrador): permitió la interacción entre investigador y actores del contexto, que también son intérpretes de su realidad.
- Análisis documental: permitió el estudio y análisis de la Contraloría General de la República de Cuba (2011): *Resolución N.º 60*, La Habana, así como Ministerio de Educación Superior (2014): *Resolución N.º 24*, La Habana.

Métodos empíricos:

- Talleres de investigación: dispositivo de trabajo con grupos. Es limitado en el tiempo y se realiza con determinados objetivos particulares, permitiendo la activación de un proceso pedagógico sustentado en la integración de teoría y práctica, protagonismo de los participantes, diálogo de saberes y la producción colectiva de aprendizajes, operando una transformación en las personas participantes y en la situación de partida (Cano, 2012).

Para alcanzar estos propósitos, se implementaron en el contexto estudiado tres talleres de investigación de tres horas cada uno aproximadamente, donde se materializó la activa participación de los diversos actores implicados en la presente investigación.

Desde los talleres de investigación se utiliza la Metodología Raaks de Innovación Social del Conocimiento, adecuada a los procesos de gestión del conocimiento en el CEDAR. Responde a la IAP para situaciones relevantes, no

impone un esquema de pensamiento, trata de que los actores mejoren su capacidad para innovar.

- Observación participante: en la primera etapa, al realizar la entrevista grupal ya que se pudieron apreciar las prácticas sociales relacionadas con los procesos de CI y EI; en la segunda y tercera etapa, mediante los talleres y procesos participativos que tienen lugar bajo el paradigma IAP, el cual permite reflexionar, construir y producir resultados.
- Entrevista grupal: utilizada en la primera etapa de la investigación, se realizó a los estudiantes de la maestría con el objetivo del intercambio de saberes, experiencias y apreciaciones de miembros del grupo siguiendo orden y estructura en un cuestionario.

En estos dos últimos métodos se utiliza como instrumento un cuestionario que se planifica teniendo en cuenta el contexto de los grupos y el momento para lograr den respuesta a las necesidades de CAP y contribuyan a esta investigación.

Otros métodos empíricos:

- Análisis documental: consistió en información primaria de expedientes de CI y registros de evaluaciones realizadas con años anteriores para identificar hasta qué punto se ido avanzando y los resultados que se han logrado alcanzar hasta ese momento.
- Triangulación: Denzin (1970 y 1975) contempla una clásica clasificación que se articula en torno a cuatro tipologías básicas:
 - Triangulación de datos: referida a la confrontación de diferentes fuentes de datos en un mismo estudio, asumida por la autora en la presente investigación.
 - Triangulación teórica: referida a una evaluación de la utilidad y poder de diferentes teorías e hipótesis rivales en una misma investigación.
 - Triangulación metodológica: referida a la aplicación de diferentes métodos en la misma investigación.

- Triangulación de investigadores: equivale a lo que se conoce como equipos interdisciplinarios y consiste en la participación de investigadores de diferentes disciplinas.

Método matemático estadístico:

- Estadística descriptiva: dentro de esta se utilizó el análisis de frecuencias permitiendo la mejor visualización de los datos y hechos expuestos en las tablas y gráficos presentados.

A continuación se muestra la Tabla 2 con la organización de los talleres de investigación implementados, el objetivo, las acciones, los participantes y los instrumentos utilizados en cada etapa.

Tabla 2. Talleres implementados.

| Taller | Objetivo | Acciones | Participantes | Instrumentos |
|--------|--|--|---|--|
| 1 | Identificar CAP de maestrantes en relación a CI y EI | Diagnóstico | 29 maestrantes DARS | Diagnóstico CAP Observación participante |
| 2 | Diagnosticar los procesos de CI y EI dentro del CEDAR | Capacitación Diagnóstico | 9 profesores y colaboradores del CEDAR | Diagnóstico CAP Observación participante |
| 3 | Establecer integración entre las EI y CI | Construcción colectiva de conocimiento | 10 profesores y colaboradores del CEDAR | Diagnóstico CAP Observación participante DAFO |
| 4 | Diseñar la estrategia bajo los principios de lo contextual, lo participativo | Evaluación y validación | Profesores, colaboradores del CEDAR | Diagnóstico CAP Observación participante |

1.3. Resultados del diagnóstico

Sobre la base de los resultados de la entrevista grupal realizada a los estudiantes de la maestría y la guía estructurada aplicada a los profesores a tiempo completo y colaboradores, se realizó una triangulación de los datos obtenidos para observar el fenómeno desde diferentes suposiciones y premisas, lo cual permite comparar, contrastar informaciones y enriquecer contenidos. De este análisis se derivan un grupo de elementos coincidentes en ambos talleres de investigación.

Respecto a los conocimientos:

- Desconocimiento de las particularidades de los procesos de CI y EI.
- Falta de capacitación.
- Falta de exigencia por los niveles superiores del estudio profundo de las leyes y normas que rigen el CI y la EI.

Respecto a las actitudes:

- Disposición para gestionar el CI y EI de forma participativa y en equipo.
- Disposición para recibir capacitaciones en función de CI y EI y después poner en práctica dichos conocimientos.

Respecto a las prácticas:

- Escasa participación y trabajo en equipo para desarrollar los procesos.
- Falta de fijación de tareas y responsabilidades a cada miembro del grupo.
- Los procesos son ejecutados por una persona capacitada o por la dirección.

Todo lo anterior resalta la necesidad de diseñar una estrategia que permita accionar sobre las principales debilidades, las que están determinadas por las prácticas llevadas a cabo, las cuales no exigen un estudio profundo de los procesos, además frenan el desarrollo de capacidades para el trabajo en equipo y la participación en la toma de decisiones para que tributen al funcionamiento armónico del CI y la EI.

2. ESTRATEGIA PARA LA SOSTENIBILIDAD ORGANIZACIONAL DEL CEDAR DESDE LO PARTICIPATIVO

La estrategia se construyó de forma participativa en los talleres de investigación a partir de los CAP de los grupos de trabajo del CEDAR y a partir del consenso grupal se diseñó la estructura y componentes como se muestra en la Figura 1.

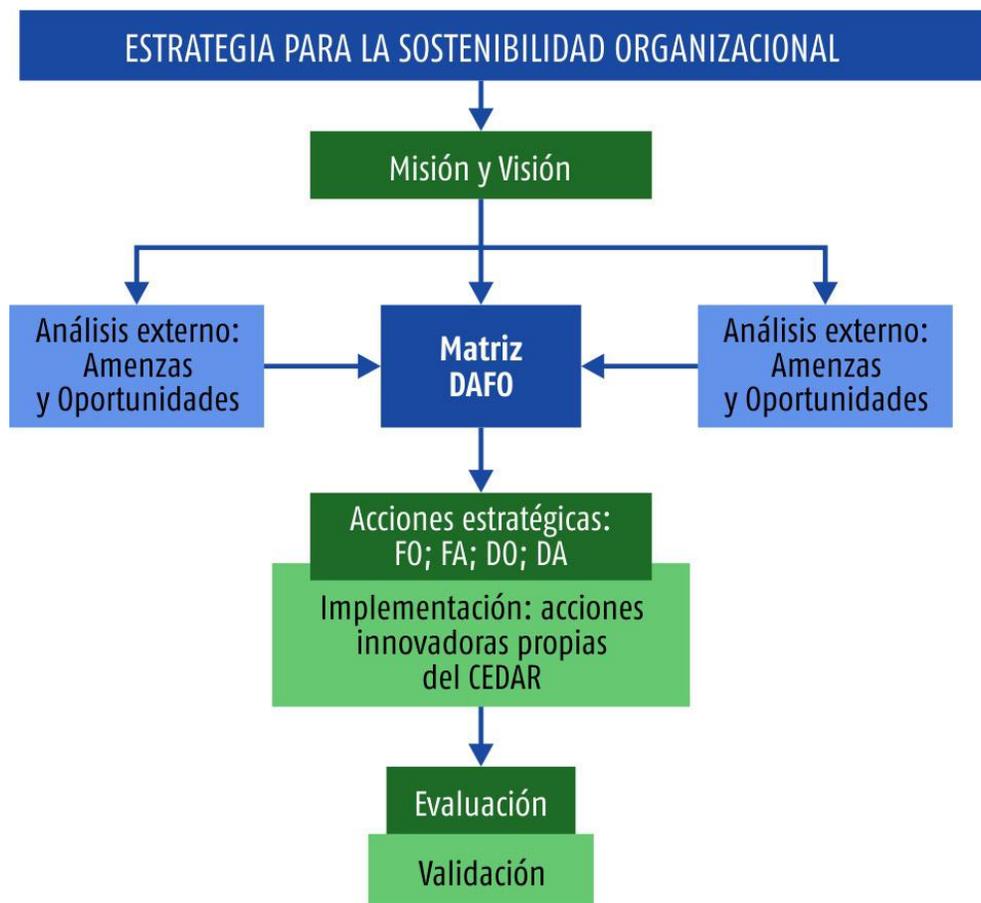


Figura 1. Estrategia para la Sostenibilidad Organizacional.

2.1. Misión

Somos un Centro de Estudios que gestiona su Desarrollo Organizacional a través de la integración de los procesos de Control Interno y Evaluación Institucional en el ámbito universitario sustentado en la innovación social del conocimiento.

2.2. Visión

Somos un Centro de Estudios reconocido por su liderazgo nacional e internacional en el Desarrollo Sostenible a través de la integración de los procesos de Control Interno y Evaluación Institucional en el ámbito universitario.

2.3. Matriz DAFO

2.3.1. Análisis externo

Oportunidades:

1. Definición por la dirección del país de la Evaluación Institucional.
2. Utilización del Internet y aumento del ancho de banda.
3. Vinculación universidad-entorno como responsabilidad social a través de la participación activa para lograr el desarrollo contextual.
4. Cambios sociales y económicos en el país, sobre todo en el territorio de Mayabeque.
5. Prioridad de la universidad y el país a los procesos de CI y EI.
6. Exigencia por parte de la universidad del cumplimiento de las legislaciones de CI y EI.
7. Cambio en la innovación social del conocimiento.

Amenazas:

1. Cambio en las legislaciones de las resoluciones vigentes de CI y EI.
2. Los programas, acciones y actividades de CI y EI dirigidos a la universidad y específicamente a Centros de Estudio sigan patrones universales y sean transferidos por instituciones a todos por igual.

2.3.2. Análisis interno

Fortalezas:

1. Se cuenta con infraestructura y recursos informáticos.
2. Estilo de dirección participativo para la toma de decisiones.
3. El centro cuenta con estudiantes de pregrado y posgrado vinculados a la investigación que sustentan los objetivos y resultados científicos planificados a través de diferentes formas de organización de la actividad científica.
4. Las líneas de investigación del centro están alineadas con las prioridades nacionales y se corresponden con los lineamientos de la política del Estado y el Partido.
5. Articulación de la ciencia con los programas de diplomado, maestrías y doctorados.
6. Existe un sistema de control implementado.
7. Se cuenta con la revista «Gestión del Conocimiento y Desarrollo Local» en el centro.
8. Disponibilidad potencial del talento humano, de alto nivel educacional y profesional.
9. Visibilidad del centro de Estudios Portal web nacional e internacional.
10. Convenios contractuales con otras instituciones.

Debilidades:

1. Insuficientes conocimientos, actitudes y prácticas en los procesos de CI y EI.
2. Los grupos no se ven identificados como parte del CI.
3. Todas las potencialidades de las TIC no se aprovechaban en función del CI y EI.
4. Existían procesos y procedimientos de manera aislada.
5. Se identifica el CI como una cuestión apartada de la EI.
6. Se identifica el CI como una cuestión económica y no como un proceso transversal.

7. Existe una sola persona responsable de llevar a cabo el CI.
8. Existía una sola persona responsable de llevar a cabo la EI.
9. Insuficientes publicaciones en revistas de alto impacto.
10. No aprovechamiento suficiente de los resultados científicos para publicaciones.
11. Insuficiencias en la estrategia y priorización de la formación doctoral del Centro.
12. No se corresponde la producción científica con los resultados alcanzados por el centro.
13. La medición del impacto de los resultados es insuficiente.
14. Incumplimiento de informes de cumplimiento del plan de trabajo.
15. Poca sistematicidad y morosidad en la entrega de tareas planificadas.
16. Defunciones y descontrol de actividades internas.
17. No todos conocen el organigrama de la institución.
18. Insuficiente reconocimiento de los resultados del CEDAR en la universidad, municipios y Centros Universitarios Municipales.
19. Deficiente organización y control de la documentación de proyectos.
20. Identificación de riesgos de manera general en el centro y no por grupos.

2.4. Acciones estratégicas

Acciones estratégicas FO:

- Potenciar los procesos de CI y EI utilizando la infraestructura y recursos informáticos.
- Implementar lo establecido en las legislaciones vigentes de CI y EI a partir de un estilo de dirección participativo de los profesores y trabajadores del CEDAR.
- Organizar y distribuir los elementos que integran el CI y EI con el potencial del talento humano del CEDAR, sustentado en el cambio en la innovación social del conocimiento.
- Fomentar la integración en la consecución de municipios inteligentes por un desarrollo próspero y sostenible haciendo visible los procesos de CI y EI en el portal WEB del CEDAR, especialmente en la provincia de Mayabeque.

Acciones estratégicas FA:

- Participar conscientemente en los talleres de construcción de los procesos de CI y EI contextualizados y apoyados en las legislaciones vigentes.

Acciones estratégicas DO:

- Gestionar los procesos de CI y EI aprovechando las potencialidades de las TIC apoyado en el cambio en la innovación social del conocimiento.
- Motivar la participación para el cumplimiento de las tareas planificadas de los procesos de CI y EI como una prioridad dentro del CEDAR.
- Planificar las tareas internas a partir del cambio en la innovación social del conocimiento.
- Gestionar la documentación de proyectos desde la innovación social del conocimiento.
- Corresponder el impacto de la producción científica con los resultados alcanzados, aprovechando los cambios sociales y económicos en el país donde la universidad tiene la responsabilidad social de la integración Universidad-Gobierno-Comunidad en la consecución de municipios inteligentes por un desarrollo próspero y sostenible.

Acciones estratégicas DA:

- Potenciar las TICs en función de los procesos de CI y EI para la adecuada organización y control de la documentación.
- Distribuir las tareas y responsabilidades de los profesores y trabajadores del CEDAR a partir de los componentes de CI y variables de EI.
- Organizar y controlar la documentación de proyectos, así como de las tareas internas.
- Corresponder la producción científica con los resultados alcanzados por el centro.

2.5. Implementación: acciones innovadoras propias del CEDAR

Las acciones innovadoras propias del CEDAR son:

- Sistema de control financiero de proyecto: permite organización y control del presupuesto de proyectos, diseñado en Excel con varias funcionalidades, contiene una hoja con el total del presupuesto, se van insertando los gastos, número de factura, cliente, año, fecha y en la segunda hoja a través de un código automáticamente sale lo que se gastó por año y que estaba planificado previamente.
- Expediente de Proyecto: permite la organización y control de toda la documentación de proyecto, recoge todo lo que se genera desde los avales, convenios de colaboración, informes narrativos y financieros, relatoría de los talleres hasta los estados de cuenta de los gastos por meses desde el inicio del proyecto hasta su culminación.
- Sistema de control de impactos por grupos de investigación: permite organizar los resultados que van generando los grupos de investigación a partir de lo cual se puede determinar en qué revistas publicar y que puedan generar impacto. Está diseñado en Excel y contiene acápites como reconocimientos, premios, software, etc. por años.
- Utilización de Groove para visualizar los planes de trabajo y el Sistema de Control interno: permite que el grupo incorpore desde su puesto de trabajo sus tareas individuales y el director desde su puesto las puede visualizar y controlar. También admite incorporar todo lo relacionado a CI y EI. Es una herramienta del paquete de Office.
- Barómetro: estimula la motivación y permite medir el desempeño del trabajo de cada profesor y el cumplimiento de las tareas individuales, lo cual estimula el cumplimiento en tiempo de las tareas planificadas ya que visualizan todos los meses a través de un gráfico el nombre del profesor y el por ciento de tareas cumplidas o no y la calidad de estas, creando un ambiente competitivo en aras de elevar la calidad profesional.

- Pirámide de organización del trabajo de investigación: permite visualizar cómo las investigaciones de los estudiantes de pregrado y posgrados vinculados al CEDAR tributan a las investigaciones de maestrías y estas a su vez a las de doctorados, lo cual organiza el trabajo de investigación tributando a la misión del Centro.
- Jornadas Científicas TéCafé: son encuentros que se realizan en el CEDAR donde se convoca a los estudiantes de la maestría, facultades, Centros Universitarios Municipales con el objetivo de intercambio de experiencias en temáticas que tributen al desarrollo humano y local y permite además socializar los resultados del Centro.
- Reglamento interno contextualizado y participativo: permite el funcionamiento adecuado relacionado a las tareas internas del centro como son la limpieza, higiene, normas de conducta, clima laboral, entre otras.
- Estrategia científica contextualizada y participativa: permite la correspondencia de la producción científica con los resultados alcanzados por el Centro. Se realiza cada año y se recogen los objetivos estratégicos en materia de ciencia e innovación, la formación científica de los talentos humanos y las acciones concretas que se deben llevar a cabo.
- Relación componente CI-variable EI-responsabilidad: organización del trabajo de CI y EI donde se comparten responsabilidades, cada profesor es responsable de un componente de CI y de una variable de EI, según la integración que exista entre estas.

2.6. Evaluación

La evaluación se debe realizar sistemáticamente en base a las acciones estratégicas planteadas, lo cual permite valorar el cumplimiento de los objetivos fijados donde los actores sociales beneficiarios controlen, den seguimiento de cómo es su comportamiento en el tiempo y retroalimenten el proceso.

2.7. Validación

Se validó la estrategia para la Sostenibilidad Organizacional en el tercer taller de investigación. Su contribución al conocimiento se constata a través de la satisfacción de los grupos de investigación que gestan, diseñan y generan conocimientos con la elaboración de la estrategia para solucionar el problema identificado en el CEDAR, proponer alternativas y tomar decisiones en la construcción del resultado, además de la implementación de acciones innovadoras desarrolladas en el CEDAR que dan respuesta a dificultades diagnosticadas como son: desconocimiento de las particularidades de CI y EI; insuficientes CAP de CI y EI; desarticulación de los procesos; escasa participación y trabajo en equipo; sistemas aislados; visualización de ambos procesos como función de una sola persona encargada para ello; falta de sensibilización, entre otros.

CONCLUSIONES

A partir de la caracterización de la situación existente en el CEDAR referente al CI y EI, se definieron un grupo de elementos negativos relacionados a los conocimientos, actitudes y prácticas llevadas a cabo por los estudiantes de la Maestría DARS y los grupos de investigación del CEDAR, ante lo cual se destaca la necesidad de diseñar una Estrategia para Sostenibilidad Organizacional que permita accionar sobre las deficiencias detectadas.

Los principales resultados para la Sostenibilidad Organizacional después de la integración entre el CI y EI están dados principalmente por la organización para la gestión de los procesos fundamentales que se llevan a cabo a partir de la participación y el trabajo en equipo, donde los propios actores sociales se sienten comprometidos con la transformación de su propia realidad y asumen las tareas con sentido de pertenencia.

Las acciones innovadoras propias del CEDAR permitieron la integración del CI y EI para la Sostenibilidad Organizacional, posibilitando la activación de un proceso pedagógico sustentado en la integración de teoría y práctica, el protagonismo de los participantes, el diálogo de saberes y la producción colectiva de aprendizajes, para la transformación del estado actual a la situación deseada. Una vez diseñada las acciones innovadoras se considera por sus miembros como viable, aplicable, novedosa y creativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERNS, M. (2009): «Sustainability and Competitive Advantage», *MIT Sloan Management Review*, n.º 77, Massachusetts, p. 19.
- BOADA, J. y GIL RIPOLL, C. (2009): «Gestión estratégica de recursos humanos como antecedente del *Balanced Score Card*», *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 25, n.º 2, Tarragona, pp. 12-134.
- BRUCE, K. (2006): «Henry S. Dennison, Elton Mayo and Human Relations Historiography», *Management & Organizational History*, vol. 1, n.º 2, pp. 177-199, <http://moh.sagepub.com/content/1/2/177.full.pdf+html> (2011-03-21).
- CANO, A. (2012): «La metodología de taller en los procesos de educación popular», *Revista Latinoamericana de Metodología de las Ciencias Sociales*, vol. 2, n.º 2, pp. 22-51, http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.5653/pr.5653.pdf (2017-01-15).
- CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE CUBA (2011): *Resolución N.º 60*, La Habana.
- CORPORACIÓN CALIDAD (2012): «Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión 2012-2013: Modelo de clase mundial para la competitividad y la sostenibilidad», http://www.premionacionalexcelencia.org/descargas/cartilla_PNEIG_2012-2013.pdf (2016-11-28).
- DE SOUZA, J. (2001): *La Dimensión Institucional del Desarrollo Sostenible*, PUCE-I, Ecuador.
- DEL CANTO, E. (2011): «Gerencia estratégica y capital humano. Su prospectiva en los gobiernos locales en el contexto venezolano», *Revista Ciencias Estratégicas*, vol. 19, n.º 26, Venezuela, pp. 171-184.
- DENZIN, N. K. (1970): *The Research Act*, Aldine Publishing, Chicago.
- DENZIN, N. K. (1975): *The Research Act. A Theoretical Introduction to Sociological Methods*, McGraw Hill, New York.

- FROMARTZ, S. (2009): «The Mini-cases: 5 Companies, 5 Strategies, 5 Transformations», *Mit Sloan Management Review*, vol. 51, n.º 1, Fall, pp. 41-45.
- HINTZE, J. (2001): «Control y evaluación de gestión y resultados», ponencia en el VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 5-9 noviembre.
- HOPKINS, M. (2010): «Ocho razones por las que la sostenibilidad cambiará la gestión», *Revista Iberoamericana de Educación*, n.º 10, España, <https://www.globalreporting.org/pages/default.aspx> (2015-03-15).
- LARGACHA, C. (2010): «Quantum Humanism as a Framework for Humanistic Management», ponencia en IESE, Barcelona, <http://www.iese.edu/16symposium> (2016-03-16).
- MELÉ, D. (2003): «The Challenge of Humanistic Management», *Journal of Business Ethics*, n.º 44, España, pp. 77-88.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR (2014): *Resolución N.º. 24*, Gaceta Oficial de Cuba, La Habana.
- MONTANA, P. J. (2002): *Administración*, C.E.C.S.A, México.
- PALADINO, BOB y WILLIAMS, NANCY (2008): «Moving Strategy Forward: Merging the Balanced Scorecard and Business Intelligence», *Business Performance Management Magazine*, vol. 6, n.º 2, Boston, pp. 12-17.
- PATTON, M. Q. (1988): «How to Use Qualitative Methods in Evaluation», en J. L Herman (Ed.), *Program evaluation kid*, 2^{da} edición, Edit. Sage, California, pp. 108-143.
- PÉREZ, R. (2010): «Compromiso de la alta gerencia en la creación y mantenimiento de una cultura organizacional de excelencia», en Largacha-Martínez, C. (Ed.), *Aproximaciones a la Gerencia Humanista: desde lo transversalidad de lo global, lo corporativo y lo comunitario*, Universidad EAN, Bogotá, pp. 143-196.
- RAMOS, A. E.; OJEDA, R., BÁEZ, D. y ARTIGAS, E. (2014): Cuaderno de Estudio: Bases conceptuales y metodológicas para el Desarrollo Rural [CD-ROM], Centro de Estudios de Desarrollo Agrario y Rural, Mayabeque, Cuba.
- RIVERA, H. (2012): «Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos», *Cuadernos de Administración*, vol. 28, n.º 47, Colombia, pp. 103-113.

- ROBBINS, S. y COULTER, M. (2010): *Administración*, 10ª ed., Pearson, México.
- SANTOS, A. H.; DÍAZ, F. y LAUTÍN, I. (2011): «La Investigación. Acción Participativa: posibilidades de aplicación en el contexto actual de Cuba», *Revista Electrónica Luz*, Holguín, Año X, n.º 2, https://www.researchgate.net/publication/325270053_La_Investigacion_Accion_Participativa_posibilidades_de_aplicacion_en_el_contexto_actual_de_Cuba (2016-10-15).
- SHPIBERG, D.; BEREZ, S., PURYEAR, R. y SHAH, S. (2007): «Avoiding the Alignment Trap in IT», *MIT Sloan Management Review*, vol. 49, n.º 1, Estados Unidos, p. 51.
- SPITZECK, H.; PIRSON, M., AMANN, W., KHAN, S. y VON KIMAKOWITZ, E. (2009): *Humanism in Business*, Cambridge University Press, New York.
- TERRY, G. R. (1984): *Principios de administración*, C.E.C.S.A., México D. F.
- VÁSQUEZ, F. E. y GABALÁN, J. (2015): «Información y ventaja competitiva. Coexistencia exitosa en las organizaciones de vanguardia», *Revista el profesional de la información*, vol. 24, n.º 2, Bogotá, pp. 149-156.
- VON KIMAKOWITZ, E.; SPITZECK, H., PIRSON, M. y AMANN, W. (2011): *Humanistic Management in Practice*, Palgrave Macmillan, Reino Unido.