

UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN

Título

Procedimiento para incluir en la estrategia de dirección de la Facultad de Ciencias Empresariales el enfoque de género.

TESIS EN OPCIÓN DE GRADO ACADÉMICO DE MÁSTER EN DIRECCIÓN

Autora: Lic. Claudia Lisbea Campos Elena

Tutora: M.Sc. Isis Neisy Ramos Acevedo

Sancti Spíritus 2015

PENSAMIENTO

“Una de las mayores fuerzas que mueven al mundo en nuestra época es la Revolución de la igualdad”.

(Barbara Ward)

Qoppa Software

DEDICATORIA

- A mis padres por el inmenso sacrificio que hicieron para que yo pudiera convertirme en una profesional. Por ser siempre fuente de inspiración y por soñar conmigo estas cosas.
- A David mi esposo, que me ha ayudado tanto en este empeño que es mi fuerza, mi amigo y mi todo.
- A mis suegros que han sido mis segundos padres, por su incondicional apoyo y el sacrificio brindado para lograr el éxito de esta investigación, que sin su ayuda esto no hubiese sido posible.
- A mis hermanos, sobrinos, tíos, a mi familia toda por todo su apoyo desde la distancia.

AGRADECIMIENTOS

- A la Revolución Cubana que me formó como profesional y en especial a nuestro Comandante Fidel Castro Ruz que nos enseñó a amar las nobles causas y a ser esencialmente humanos.
- A mi Tutora: MsC. Isis Neisy Ramos Acevedo por ser mi guía, por la disposición, profesionalidad y esfuerzo dedicado en el asesoramiento del trabajo, por su estimulación permanente y su ayuda incondicional.
- A la coordinadora DrC Adilen Carpio, por darme la oportunidad de ser parte de esta maestría.
- A todo el Claustro de la Facultad de Ciencias Empresariales por todo los conocimientos brindados.
- A la profe. MSc. Ana María Abreu González, por su ayuda permanente.
- A toda mi Familia cubana por todo su cariño y ayuda brindada.
- A todos mis amigos que han estado siempre acompañándome en todo momento.
- A todos los que han aportado un granito de arena en esta investigación

Muchas Gracias

Qoppa Software

SÍNTESIS

La igualdad de derechos y oportunidades de la mujer, tiene en el mundo de hoy factores restrictivos o propulsores que deben ser seguidos muy de cerca en el camino al progreso económico y social de los países.

Las universidades, en particular las cubanas, son el espacio propicio no solo para diseñar e implementar estas estrategias, sino para enseñar a los profesionales en formación a gestionarlas en sus futuros espacios de inserción en la sociedad.

En cada una de las facultades de la Universidad de Sancti Spíritus "Los Mártires" se cuenta con estrategia de dirección compuesta por cuatro Áreas de resultado Clave, no obstante no está concebida con enfoque de género, por lo que en el presente trabajo se parte de la conceptualización de términos como *estrategias de género, enfoque de género, empoderamiento de la mujer, y mainstreaming de género*, se diseña y aplica una propuesta de diagnóstico para evaluar el grado de empoderamiento de la mujer, viendo en este sentido a las estudiantes, las profesoras y las directivas de las facultades.

Posteriormente se diseña e implementa un procedimiento para incluir en la estrategia de dirección al enfoque de género, se toma como muestra la Facultad de Ciencias Empresariales y se identifican los factores clave del éxito para el empoderamiento en cada área de resultado clave, para presentar indicadores en cada uno de ellos que se insertan a la planeación estratégica ya existente, luego se arriba a conclusiones y se brindan recomendaciones para futuras investigaciones.

ABSTRACT

The paradigm of the equality of rights and the woman's opportunities has in the today world restrictive factors or propellers that should be continued very closely in the route to the economic and social progress of the countries.

The universities and particularly the Cubans are not only the favourable space to design and to implement these strategies but also, to teach the future professionals to negotiate this stile in their future insert spaces of society.

Each one of the Faculties of the University of Sancti Spíritus "José Martí Pérez", use an strategic plan, within four Areas of Key result, nevertheless it is not conceived with gender focus, that is why, that presently work began whit the conceptualization of terms like gender strategies, gender focus, the woman's empowerment, and gender mainstreaming,

Later the grade of the woman's empowerment is diagnosed at the Faculty, the strategy is re expressed to gender focus and the key factors of the success are identified for the empowerment in each area of key result, to present indicators in each one of them that are already inserted to the strategic plan existent, then are presented conclusions and recommendations for the future investigations.

ÍNDICE	páginas
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: Fundamentos teóricos de la investigación. Estrategias de género enfoque de género, empoderamiento de la mujer, mainstreaming de género.....	6
1.1 Estrategia. Estrategias de dirección.....	9
1.2 Estrategia de Género.....	10
1.2.1 Enfoque de género	14
1.2.2 Empoderamiento de la mujer.....	17
1.2.3 Mainstreaming de género.....	23
1.3 Estrategia de dirección de la Universidad de Sancti Spiritus. “José Martí Pérez”.....	28
1.3.1Estrategia de dirección de la Facultad de Ciencias Empresariales.....	29
CAPÍTULO II: Diseño metodológico para el diagnóstico sobre el empoderamiento de la mujer, procedimiento para incluir en la estrategia de dirección de las facultades de la Uniss el enfoque de género y validación de la propuesta.....	29
2.1 Diseño metodológico para el diagnóstico sobre el empoderamiento de la mujer en las Facultades de la Uniss.....	30
2.1.1 Matriz DAFO sobre el estado de empoderamiento de la mujer en instituciones de educación superior.....	31
2.1.2 Elaboración del Diagrama Causa Efecto de las debilidades que más limitan el empoderamiento de la mujer.....	35
2.1.3 Elaboración diagrama de las “7S” para evaluar impactos en el empoderamiento de la mujer.....	37
2.1.4 Identificación de factores claves de éxito para el empoderamiento de la mujer universitaria.....	40
2.1.5 Encuestas sobre empoderamiento de la mujer universitaria.....	41
2.2 Diseño del Procedimiento para incluir en las estrategias de dirección en las facultades de la Uniss el enfoque de género.....	44
2.2.1 Misión, visión, valores compartidos. Facultad de Ciencias Empresariales.....	45
2.2.2 Descripción de las Áreas de Resultado Clave existentes.....	47
2.2.3 Diseño de indicadores de género para cada área de resultado clave.....	47
2.3 Diseño del proceso de validación del procedimiento para incluir en la estrategia de dirección el enfoque de género, por el criterio de experto.....	49
2.3.1 Determinación del número de expertos.....	49
2.3.2 Determinación de la competencia de los expertos.....	49
2.3.3 Validación y características del instrumento a aplicar.....	52
2.3.4 Validación del procedimiento por los expertos.....	53
Capitulo III: Diagnóstico sobre el empoderamiento de la mujer en la facultad	

**de Ciencias Empresariales de la Universidad de Sancti Spíritus.
Procedimiento para incluir en la estrategia de dirección el
enfoque de género y validación de la propuesta.54**

3.1 Resultados del diagnóstico sobre el empoderamiento de la mujer en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Sancti Spíritus	54
3.1.1 La Matriz DAFO sobre el estado de empoderamiento de la mujer en la facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Sancti Spíritus.....	55
3.1.2 Elaboración del Diagrama Causa Efecto de las debilidades que más limitan el empoderamiento de la mujer en la facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Sancti Spíritus.....	58
3.1.3 Diagrama de las “7S” para evaluar impactos en el empoderamiento de la mujer en la facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Sancti Spíritus.....	60
3.1.4 Identificación de factores claves de éxito para el empoderamiento de la mujer de la facultad de Ciencias Empresariales.....	62
3.1.5 Resultado de las encuestas sobre empoderamiento de la mujer en la Facultad de Ciencias Empresariales.....	64
3.2 Resultados de la aplicación del procedimiento para incluir en la estrategia de dirección de la Facultad de Ciencias Empresariales con enfoque de género.....	65
3.2.1 Análisis y reexpresión de la Misión, visión, valores de la estrategia de dirección de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Uniss con enfoque de género.....	65
3.2.2 Análisis de Áreas de Resultado Clave.....	67
3.2.3 Indicadores de género por Área de Resultado Clave.....	70
3.3 Validación por criterio de expertos de la estrategia de dirección de la Facultad de Ciencias Empresariales el enfoque de género.....	72
3.3.1 Determinación del número de expertos.....	73
3.3.2 Determinación de la competencia de los expertos.....	73
3.3.3 Validación del instrumento, diseño y características.....	75
3.3.4 Resultados de la valoración del procedimiento por los expertos.....	75
CONCLUSIONES.....	78
RECOMENDACIONES.....	80
BIBLIOGRAFÍA.....	85
ANEXOS.....	

INTRODUCCIÓN

Potenciar el empoderamiento de la mujer se ha erigido como una apremiante necesidad social en las diferentes regiones del planeta. El paradigma de la igualdad de derechos y oportunidades de la mujer, tiene en el mundo de hoy factores restrictivos o propulsores que deben ser seguidos muy de cerca en el camino al progreso económico y social de los países. El fenómeno del empoderamiento de la mujer alcanza notoria trascendencia en el mundo contemporáneo, como herramienta básica para la formación de una ciudadanía que pueda desempeñarse en los nuevos escenarios del siglo XXI.

Sin duda, la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, celebrada en Beijing en 1995, marcó un hito en la agenda de género. A nivel regional, sus orientaciones y acuerdos se fortalecieron en la octava y novena Conferencias Regionales sobre la Mujer de América Latina y el Caribe.

En este contexto, cobra fuerza la instrumentación y puesta en práctica de estrategias diseñadas e implementadas con enfoque de género y vencer el escaño de diseñar estrategias de género, que de forma independiente, puedan o no ser seguidas o evaluadas con mayor o menor sistematicidad. En Cuba la conducción estratégica hacia este estado es determinante, para condicionar, impulsar y orientar las acciones que propicien los cambios que se intentan generar.

Las universidades constituyen espacios adecuados para la implementación de estrategias concebidas con enfoque de género, por ser lugares en los cuales se ha variado y se ha fortalecido, en correspondencia con el contexto histórico-social el papel de la mujer. En este sentido (Castro, F 2004) planteó: “Los veo a ustedes y porque los veo a ustedes creo en el futuro. Es más, creo más que nunca en el futuro, porque nuestro pujante, vigoroso y extraordinario caudal estudiantil universitario de hoy era algo absolutamente imposible de imaginarse ayer”.

En el Ministerio de Educación Superior en Cuba, el empleo de la Planeación Estratégica ha sido la herramienta que ha marcado el rumbo de desarrollo de las universidades, sin embargo, a pesar de que en la sociedad cubana se preconiza la igualdad de derechos y posibilidades de la mujer, no se emplean o gestionan regularmente en las diferentes

áreas de resultados clave, indicadores que conduzcan a evaluar los niveles de empoderamiento de las mujeres, profesoras, estudiantes, trabajadoras no docentes, o incluso aspectos como la visibilidad o el impacto de la labor de la mujer en el contexto local, nacional o internacional.

La comprensión de estas realidades en la comunidad universitaria cubana, debe motivar el desarrollo de acciones y la instauración de políticas al respecto, sobre todo con el manejo cada vez más frecuente de los llamados indicadores de género

La necesidad de perfeccionamiento del diseño estratégico de las organizaciones hacia el logro de un enfoque de género, se configura de un modo particular en las universidades, teniendo en cuenta que su responsabilidad social como formadoras de profesionales, supone que sean capaces de formar y desarrollar una adecuada cultura de equidad de género en los profesionales que la forman, la cual debe manifestarse posteriormente en las entidades empleadoras que reciban la influencia de estos egresados.

La generación de ingresos y recursos propios, y la plena participación en la toma de decisiones que afectan su vida y su comunidad constituyen pilares para lograr una mayor igualdad de género en la región y el mundo

Para Cuba ha sido de gran importancia, también, los consensos regionales emanados de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) las Conferencias Regionales sobre la Mujer de América Latina y el Caribe, celebradas en México, 2004 y Quito, Ecuador, 2007, respectivamente, que sentaron pautas para que Cuba continuara trabajando y avanzando en el cumplimiento de sus compromisos regionales e internacionales para el adelanto de la mujer, y por la correcta aplicación de un adecuado enfoque de género en las políticas y programas nacionales, así como en su diseño y aplicación.

La presente investigación se asocia a la Cátedra de la Mujer y la Familia "Isabel María de Valdivia" de la Universidad de Sancti Spíritus "José Martí Pérez" (Uniss) y particulariza en indicadores para evaluar sistemáticamente en las instituciones de Educación Superior el grado de empoderamiento de la mujer, tomando como punto de partida la obtención de datos válidos y fiables, con el fin de comprobar y elaborar juicios

de valor que permitan la implementación de acciones reguladoras en función de diagnosticar y perfeccionar regularmente los niveles de empoderamiento de la mujer.

La profundización en la temática ha permitido a la autora de esta tesis considerar que el análisis de los niveles de empoderamiento de la mujer universitaria, muestra limitaciones que la alejan del estado deseado, lo que se ha podido constatar en la realización de la etapa exploratoria de la presente investigación.

Entre las principales debilidades evidenciadas, destacan: una limitada concepción en directivos y docentes acerca de la necesidad de evaluar sistemáticamente indicadores que, de alguna forma, permitan visualizar la evolución del empoderamiento de la mujer en universidades; no existe percepción de la necesidad de vincular estos indicadores a la planeación estratégica; se conciben acciones aisladas para el logro de la igualdad y equidad de género, pero no se integran a una sola herramienta de dirección, el tema de la igualdad de género se concibe de modo formal, está más presente en el discurso que en el diseño de acciones estratégicas para potenciarlo.

Muchos países que tienen como mira alcanzar el desarrollo social y económico con enfoques de género, desarrollan estrategias para lograrlo. Cuba y el Ministerio de Educación Superior no están ajenos a ello.

A partir de esto se identificó como **problema de investigación**: ¿cómo contribuir al empoderamiento de la mujer de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Uniss a través del desarrollo de un procedimiento para incluir el enfoque de género en su estrategia de dirección?

De este problema se derivó como **objeto de estudio** las estrategias de dirección y como **campo de acción** las estrategias de dirección con enfoque de género.

La población tomada en cuenta fueron las diferentes facultades de este alto centro de estudios. Y la muestra, la Facultad de Ciencias Empresariales.

Basado en todo lo anterior se formuló como **objetivo** general del proceso de investigación: desarrollar un procedimiento para incluir el enfoque de género en la estrategia de dirección de la Facultad Ciencias Empresariales con vistas a contribuir al empoderamiento de sus mujeres.

Objetivos específicos:

1. Establecer los fundamentos teóricos y metodológicos acerca de las estrategias de dirección, de género o con enfoque de género en las universidades cubanas, con énfasis en términos como empoderamiento de la mujer y mainstreaming de género.
2. Diseñar un procedimiento basado en el mainstreaming, para incluir en la estrategia de dirección de las facultades de la Uniss el enfoque de género.
3. Implementar el procedimiento propuesto, para incluir en la estrategia de dirección de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Uniss el enfoque de género.
4. Evaluar en qué medida el procedimiento propuesto es factible para incluir en la estrategia de dirección de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Uniss el enfoque de género, con vistas a contribuir al empoderamiento de sus mujeres.

Como **hipótesis** se planteó que a través de un procedimiento basado en el mainstreaming, se puede incluir el enfoque de género en la estrategia de dirección de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Uniss, para contribuir al empoderamiento de sus mujeres.

Durante el desarrollo de la investigación se aplicaron diferentes métodos propios de la investigación, del nivel teórico, del nivel empírico y del nivel estadístico.

Los **métodos teóricos** posibilitaron la fundamentación de la tesis en relación con el sistema conceptual que en la misma se expresa, la interpretación de los datos empíricos y la profundización en las relaciones esenciales y cualidades fundamentales de los procesos no observables directamente.

El método **histórico-lógico** permitió estudiar el comportamiento del tratamiento de las estrategias de género o con enfoque de género en su devenir histórico, comprender la esencia de su desarrollo a partir de la profundización en sus relaciones causales y las leyes generales de su funcionamiento, en correspondencia con el marco histórico concreto en que se ha desarrollado el mismo, así como sus condicionamientos e implicaciones sociales.

Los métodos de **análisis-síntesis e inducción-deducción** posibilitaron el procesamiento de la información, la valoración del estado inicial en que se expresa el

empoderamiento de las mujeres universitarias cubanas y sus particularidades en la muestra seleccionada, así como la determinación de los factores vinculados al mismo y las relaciones e interrelaciones existentes entre dichos factores. Resultaron de gran utilidad, además, en la determinación de inferencias y generalizaciones, a partir de las cuales se establecieron regularidades en función de determinar las exigencias de la metodología que se propone.

Los **métodos empíricos** permitieron descubrir y acumular hechos y datos en relación con el nivel en que se expresa el comportamiento del tratamiento de las estrategias de género o con enfoque de género, como también el esclarecimiento del problema, elemento esencial para responder a la pregunta científica vinculada al diagnóstico, también la determinación de las potencialidades transformadoras de la estrategia con enfoque de género, que se propone.

La **entrevista, la observación y la encuesta**, posibilitaron la obtención de información acerca del empoderamiento de la mujer universitaria en las diferentes etapas de la investigación.

El **análisis documental** se puso en práctica en el estudio de los documentos

Como la planeación estratégica del MEC, de la Uniss, y de la Facultad de Ciencias Empresariales. Documentación de la Dirección de Recursos Humanos, de la Secretaría de la Facultad, así como documentos que internacionalmente trazan políticas sobre equidad e igualdad de género, y otros que en el contexto nacional ratifican el compromiso cubano con el tema, incluyendo, los emitidos desde la Federación de Mujeres Cubanas (FMC).

El **criterio de expertos** permitió valorar la pertinencia de la estrategia con enfoque de género propuesta, en función de la evaluación del empoderamiento de la mujer

Los métodos matemáticos posibilitaron realizar análisis de frecuencia al procesar la información obtenida de la aplicación de los métodos empíricos.

La significación práctica se concreta en la propuesta de indicadores que concebidos en Áreas de Resultado Clave afines a las de la planeación estratégica de la facultad estudiada, permite seguir de cerca el grado de empoderamiento de las estudiantes y

profesoras, el impacto y pertinencia de las mismas para con la sociedad y de las mujeres directivas que conducen de diversas formas la gestión de procesos universitarios.

También son aportes prácticos, el sistema de instrumentos para la obtención de información válida y fiable acerca la estrategia con enfoque de género propuesta, así como los requisitos y recomendaciones que se ofrecen para instrumentarla.

El informe está conformado por una introducción; tres capítulos, dónde el capítulo uno sintetiza el marco teórico de partida desde el cual se fundamenta la investigación. En el capítulo dos se presenta la propuesta metodológica para la realización del diagnóstico sobre empoderamiento de la mujer en la facultad, además se describe la forma de reexpresión de la estrategia de dirección para mostrarla con un enfoque de género y finalmente se describe el procedimiento seguido para la validación de la propuesta con el criterio de expertos; en el capítulo tres se presentan los resultados alcanzados. Posteriormente se arriba a conclusiones, se brindan recomendaciones y se muestran las referencias bibliográficas.

CAPÍTULO 1: Fundamentos teóricos de la investigación. Estrategias de género enfoque de género, empoderamiento de la mujer, mainstreaming de género.

La Universidad contemporánea se enfrenta a un mundo cada vez más cambiante, la adaptación y transformación a las continuas demandas de la sociedad requiere de un proceso de preparación permanente de todos sus miembros, particularmente los directivos, quienes hoy lo hacen con menor frecuencia.

Las organizaciones deben conducir su rumbo empleando estrategias, que partiendo de un estado actual, identifique fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del entorno para avanzar hacia el futuro, con mejor desempeño en términos de eficiencia, eficacia, y efectividad. Estos postulados son precisamente los que en los Lineamientos de la Política del Estado y la Revolución demanda la construcción de un socialismo próspero y sustentable.

El principio de equidad, presente en todo momento a lo largo de la Revolución, incluye igualdad de derechos del hombre y la mujer; por ello la presente investigación parte del

estudio de estrategias de género, diseñadas e implementadas en varias regiones y países del mundo, no obstante si estas estrategias son solo diseñadas para no tener el seguimiento y los mecanismos de implementación y control requeridos, pueden pasar a letra muerta y no potenciar realmente el empoderamiento de la mujer como se espera de ella.

El Mainstreaming de género es una corriente que defiende que las estrategias de género no sean diseñadas de forma aislada, sino que la planeación estratégica de la organización sea replanteada y presentada con enfoque de género, y siempre que sea posible en cada una de sus áreas de resultado clave se incorporen objetivos e indicadores que posibiliten el seguimiento de las cuestiones de género en la organización.

A continuación se presenta el hilo conductor de la presente investigación y posteriormente se profundiza en estos conceptos.

Qoppa Software

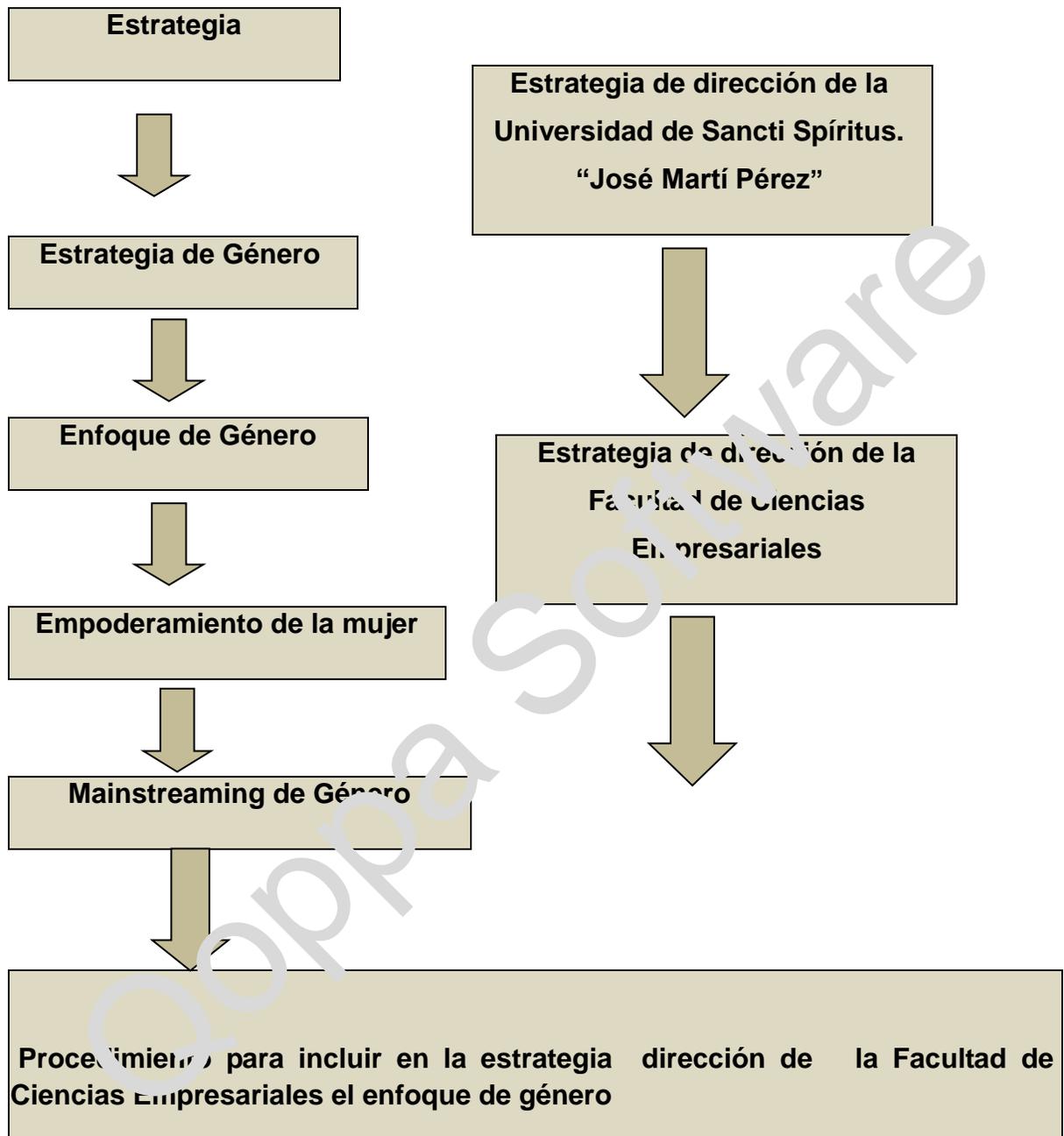


Figura 1.1 Hilo conductor de la investigación

Fuente: Elaboración propia

1.1 Estrategia. Estrategias de Dirección

La estrategia que se propone como vía de solución al problema planteado en este trabajo se ha estructurado en etapas; no obstante es una concepción flexible, que posibilita su perfeccionamiento, fundamentalmente en correspondencia con el modo en que se exprese el movimiento de las necesidades individuales de las mujeres directivas de la Universidad “José Martí Pérez” de Sancti Spiritus.

Estrategia es un concepto que a partir de su surgimiento y en el transcurso del tiempo se ha ido adaptando prácticamente a todos los campos de la vida, desde el área militar donde tiene su génesis con el diminuto libro “El Arte de la Guerra” del filósofo chino Sun Tzu, hasta en la literatura romántica con el poema “Táctica y Estrategia” de Mario Benedetti.

A pesar de toda la diversidad de géneros en que podemos encontrar este término, no cabe dudas de que en el campo donde más se ha trabajado, es en el mundo de los negocios y de las instituciones y organizaciones en general, y es a partir del mismo que, precisamente a inicios de la década del 60 del siglo XIX, comienza a difundirse el conocido enfoque estratégico de la dirección sobre la base de los trabajos acometidos en relación con ello por Chandler, A (1962).

El término *estrategia* para las organizaciones surge en medio de la complejidad de los problemas organizacionales, en ambientes cada vez más dinámicos, inestables y competitivos. Estos factores condujeron a la necesidad de crear nuevas herramientas de dirección que posibilitaran a las organizaciones actuar de forma proactiva y flexible, con el fin de lograr los objetivos organizacionales, atenuando el impacto que sobre ellas tienen tanto el entorno interno como externo.

Debido a los diferentes campos en que ha sido utilizado el término *estrategia*, se puede encontrar, a su vez, otras formas de conceptualizarlo, pero es en el ámbito de las organizaciones y en específico de su actividad de dirección en el que Ronda, G y Marcané, J (2004) han encontrado conceptos diferentes del mismo, abordados por varios autores entre los años 1962 y 2002, a partir del estudio de diversos esfuerzos de aplicación del enfoque estratégico en disímiles sistemas organizativos, cuyos empeños no han rebasado en la mayoría de los casos lo que hoy día, y desde antes, se conoce

como planeación o planificación estratégica, que se distingue de un propósito cualitativamente superior y de mayor alcance que la dirección estratégica, de la cual aquella es solo una parte o momento. Los conceptos en cuestión llegan hasta los días que transcurren y dichos autores los distinguen en tres grupos:

El Grupo No.1: Los que abordan la estrategia como la interacción empresa-entorno y que se hace extensivo a sistemas organizativos no empresariales y se asume como interacción organización-entorno. Manifiestan la necesidad de adaptar las organizaciones a su entorno dinámico. Entre éstos se encuentran Ansoff, H (1990) quien plantea que la estrategia “es la dialéctica de la empresa con su entorno”, así como Hoffer, C y Schendel, D (1978) que señalan que “es la característica básica del match que una empresa realiza con su entorno”.

El Grupo No.2: Los que hacen referencia al mismo en vínculo con el logro de objetivos organizacionales, y revelan que son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciados de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección planificada. Menguzzatto, M y Renau, J (1997) sostienen que “es un modelo de decisión que revela la misión y los objetivos de la organización, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos”.

Precisamente, es la identificación de los directivos, con los enfoques de estos dos grupos, lo que propició el auge del enfoque estratégico de la dirección a escala internacional, esencialmente en términos de planeación estratégica, así como los inicios de su aparición en Cuba en la segunda mitad de la década de los 90 del siglo pasado.

El Grupo No.3: Los autores que se enmarcan en este grupo, centran su atención en el término competencia y entre ellos se encuentran Potti, A (2006), Mintzberg, H (1997), los cuales añaden, además, la rivalidad o necesidad de derrotar a los oponentes. Sin embargo, se destaca como aspecto negativo en ellos la sobrevaloración que hacen del factor competencia, así como la subestimación de los valores de la organización.

1.2 Estrategia de género

El tercero de los objetivos de desarrollo del milenio está relacionado con promover la equidad de género y la autonomía de la mujer. Una forma de lograrlo es con el

desarrollo de estrategias de género. En la literatura se encuentran varias definiciones sobre ellas. Según Campano, C (2005) una estrategia de género “*es un documento que permite una intervención coherente, integral, ordenada y fundamentada sobre problemas identificados*”.

A los efectos de estrategias de género en el contexto de la gestión de la educación superior se considera que la definición más cercana es la de este autor (Campano, C 2005), cuando plantea que “*es la habilidad para que las organizaciones logren la transversalidad de la perspectiva de género y contribuir al logro de la igualdad entre mujeres y hombres para asegurar el desarrollo sostenible y sustentable*”.

La estrategia proporciona una dirección y una visión, a la vez que permite monitorear y dar seguimiento a la intervención. Un documento de este tipo:

1. Permite avanzar en el compromiso político que El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) tiene en torno a la equidad de género, a través de la elaboración y adopción de una herramienta de planificación previamente trabajada y consensuada con todas las unidades de la oficina. Supone tener un documento formal e institucional, que se convierte en vinculante en el supuesto de ser aprobado, y que hace responsable de su ejecución a todo el personal de la Oficina de País.
2. Se nutre y se elabora a partir de las contribuciones y del análisis de los problemas detectados en el diagnóstico por todo el personal, y se construye con los aportes concretos para la búsqueda de soluciones con el personal de las diferentes áreas y del Punto Focal de Género.
3. Tiene que venir acompañada de un ejercicio exhaustivo de planificación, ya sea en la propia estrategia o en un documento aparte (Plan Operativo). Se trata de concretar actividades, tiempos, presupuestos y responsables de su ejecución.

Según el PNUD la página de Buenas Prácticas del (2012), una *estrategia de género*:

- 1- Prioriza y articula las acciones en torno al Mainstreaming, y, por lo tanto, evita la dispersión de recursos financieros, acciones e impacto de las mismas.
- 2- Genera un documento oficial asumido por las oficinas.

- 3- Facilita el diálogo con el Gobierno, la sociedad civil, los donantes y otros actores vinculados al tema.
- 4- Visibiliza la necesidad de recursos para la Transversalidad del Enfoque de Género.
- 5- Mide los avances y retrocesos en cuanto al Mainstreaming.
- 6- Da visibilidad al hecho de que la transversalización no es responsabilidad de la persona que ejerce como Punto Focal de Género, sino de toda la Oficina de País.
- 7- Muestra que el Mainstreaming es un proceso planificado y de largo plazo.
- 8- Visibiliza el tema y reconoce su importancia.

Una *estrategia* es una herramienta flexible, para la que no existe un modelo único. En función del diagnóstico realizado, los recursos humanos con los que se cuente, o de otros aspectos como el tamaño de la oficina, las necesidades de la Oficina de Género o las prioridades de la Gerencia, variará nuestro objetivo y, por lo tanto, el tipo de estrategia a realizar

En cuanto al alcance de la estrategia, podemos llevar a cabo los siguientes tipos:

1. **Estrategia de género completa:** Abarca todos los ámbitos de una organización, es decir, desde el nivel programático a aspectos internos de la organización, como la gestión de los recursos humanos o la cultura organizacional, entre otros.
2. **Estrategia de género focalizada:** Al igual que se mencionó en el diagnóstico, si las circunstancias impiden llevar a cabo una estrategia completa para la organización, la opción es elaborar una estrategia focalizada en uno o varios aspectos, por ejemplo, en un programa, un proyecto, en un área o en un departamento.

En el caso de contar por este modelo, se recomienda mantener el espíritu de visión integral de la anterior e incluir, dentro de cada apartado, el análisis de temas internos, como puede ser la política de contrataciones al interior del área o del programa, o la cultura organizacional existente, etcétera. Los beneficios de su uso radican en:

- a) Permite avanzar en el compromiso político que la universidad tiene en torno a la equidad de género
 - Elaboración y adopción de una herramienta de planificación previamente trabajada y consensuada

- Un documento formal e institucional, que hace responsable de su ejecución a todo el personal de la facultad
- b) Se elabora a partir del análisis de los problemas detectados en el diagnóstico (monitoreo) y se deriva de la política de género
- Se construye con los aportes concretos para la búsqueda de soluciones con el personal de la facultad, a partir del impulso e iniciativa de las personas miembros de la Mesa de Equidad de Género
- c) Tiene que venir acompañada de un ejercicio exhaustivo de planificación. Se trata de concretar actividades, tiempos, presupuestos y responsables de su ejecución. Para responder a preguntas como ¿qué, cómo, cuándo, quién, cuánto?

Con el planteamiento de los Objetivos de Desarrollo de Milenio, se reforzó el compromiso previamente adquirido por el PNUD para promover la igualdad entre los géneros como elemento sustantivo del desarrollo humano.

En una sociedad democrática el respeto a los derechos humanos debe constituir la base de la que se nutran las esferas económica, política y social, y no se puede establecer la democracia ante la evidencia de la radical desigualdad entre mujeres y hombres. El empoderamiento de las mujeres, además de determinar el grado de acceso y realización de sus derechos, destaca como factor crucial para la contribución al desarrollo sostenible con justicia social.

Considerando esta premisa, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) desde 2003 desarrolló una Estrategia de Género cuyo propósito principal fue establecer un referente que permitiera implementar los mandatos y políticas sobre género así como plantear acciones concretas para el avance en la promoción de la equidad entre mujeres y hombres.

La presente estrategia se elabora con la finalidad de dar continuidad a los objetivos de promoción de la igualdad de género.

1.2.1 Enfoque de género

El concepto de género ha sido utilizado por la comunidad científica para expresar todas las diferencias entre hombres y mujeres construidas socialmente. Estas diferencias se manifiestan en los roles que desempeñan, en la división del trabajo, en el espacio doméstico y público, además en las relaciones de poder que derivan precisamente de las diferencias de género (construcción social) y no del sexo (constitución biológica).

Los primeros estudios desde esta perspectiva datan de 1949, con De Beauvoir, S. (1949), filósofa francesa y existencialista, que enuncia una frase que marca el comienzo del movimiento feminista del siglo XX *“Una no nace mujer, sino que se hace mujer”*, que se encuentra en el libro *“El Segundo Sexo”*. En este texto Moya, R (2004) plantea que *“ser mujer u hombre es una construcción social; se distinguen así, sexo de género y se sugiere que el género forma parte de la identidad que se adquiere gradualmente”*. En la construcción de lo femenino y lo masculino resulta más importante lo que cada sociedad y cultura ha considerado como tal, amén de las diferencias biológicas entre ambos sexos.

En la década de los años '50, específicamente, en 1951, Money, J (1982) comienza a hacer alusión al término identidad de género para significar el papel que la sociedad juega en la determinación de lo femenino y lo masculino, pues los individuos adquieren comportamientos que son atribuidos socialmente. Pero la conciencia de ese sujeto puede o no coincidir con la forma en que fue educado y diferir de su sexo que biológico. Con estos análisis coincide lo planteado por De Beauvoir, S. (1949), en que el género es *“una construcción que nace la sociedad fruto de la cultura, la educación, la historia y el medio social en el que el individuo se desarrolla”*.

Los estudios de género son un aporte académico del feminismo que aparecen con mayor auge en la década de los 70, y que en los espacios de la investigación universitaria y de la comunidad científica alcanzan cada vez mayores resultados en las dos últimas décadas.

Para Aguilar (et ál. 2006), el concepto de género está dado en *“cuando mujeres y hombres, independientemente de sus diferencias biológicas, tienen derecho a acceder con justicia e igualdad al uso, control y beneficio de los mismos bienes y servicios de la*

sociedad, así como a la toma de decisiones en los ámbitos de la vida social, económica, política, cultural y familiar". Dicho autor (Aguilar, L 2010) plantea más adelante que *"es la aceptación de las diferencias entre hombres y mujeres, y la aceptación también de derechos, buscando el ideal de un equilibrio en el que ninguno de ambos sexos se beneficie de manera injusta en perjuicio del otro"*

El tema de las relaciones entre hombres y mujeres es quizá uno de los temas más incomprendidos y desvalorizados en las ciencias sociales, quizá porque alude precisamente a formas de pensar y comportamientos humanos que están hondamente arraigados en la conciencia social, lo que ciertamente dificulta su estudio de manera objetiva y transparente. De hecho, es común que frente a informes o trabajos que aborden el problema del machismo y las condiciones culturales de sometimiento de la mujer, se desarrollen críticas y comentarios que lejos de abordar lo conceptual y teórico, aluden a circunstancias y características personales del equipo de investigación.

Pero pese a esta desventaja de inicio, en gran medida las corrientes teóricas ya habían empezado a señalar las formas en las que los patrones sociales son concebidos, de manera que diversos autores comenzaron a descubrir lo que ahora parece una verdad evidente: *que los patrones y formas de pensar de hombres y mujeres son también socialmente construidos tal como por ejemplo.*

Berger, P y Luckmann, T (1973) demostraron en su famoso libro *"La construcción social de la realidad"*, que no existen "funciones prefijadas" para cada sexo. Es decir, identidad sexual e identidad de género no son la misma cosa. Por ejemplo, dentro de la corriente de la etnometodología se conoce ampliamente el estudio del caso de "Agnes", una mujer según los parámetros de la sociedad que originalmente había nacido hombre. Es decir, una persona que tenía un cuerpo de hombre (sexualidad), pero que tenía una mentalidad y formas de pensar de mujer (identidad de género).

Ante esto caso, la sociología empezó a visualizar que la vinculación entre sexo y género no era automática ni expedita; o sea, que la conducta de los hombres y las mujeres no se derivan directamente de su sexualidad, sino por los valores y formas de pensar que les son inculcados desde pequeños y que básicamente, marcan desde el principio unos roles y comportamientos "apropiados" que son asociados a cada sexo.

El típico ejemplo es los regalos que reciben niños y niñas: a los primeros, juguetes asociados a la guerra, los carros, la tecnología; a las segundas, utensilios de la casa y la cocina. Fue desarrollándose la idea de que las formas de pensar y de actuar de los hombres y las mujeres, no eran construcciones predeterminadas e inmutables; eran también parte de las construcciones socialmente aceptadas, las cuales varían de sociedad a sociedad.

La vieja idea de las “funciones naturales” o de la condición de la mujer actualmente está superada, es decir, “la idea más general subyacente en este caso es que no sólo nacemos hombres o mujeres, sino que también debemos aprender y usar rutinariamente las prácticas comunes que nos definen como hombres o mujeres. Solo aprendiéndola y usándolas llegaremos a ser, en sentido sociológico, hombre o mujer”

En Cuba se lleva a cabo el Programa de Cátedras de la Mujer, que tiene como misión fundamental transversalizar el enfoque de género en la docencia universitaria, la investigación y la extensión universitaria. Surgido en 1990 por iniciativa de la Federación de Mujeres Cubanas cuenta ya hoy con 23 Cátedras las cuales se han creado en Centros de Educación Superior de todas las provincias del país y agrupan a cerca de 1 000 profesionales de diferentes especialidades.

Estas Cátedras han logrado su trabajo encaminado a abordar las disparidades de género en la educación. Respecto a las actividades docentes se observan avances en la inserción del enfoque de género en disciplinas y asignaturas tan importantes como la Educación Sexual en todos los niveles de enseñanza (desde la primaria), Formación Pedagógica General, Psicología, Pedagogía, Filosofía e Historia, Español-Literatura, Comunicación Social Economía, entre otras.

Si bien las investigaciones acerca de género en Cuba, en sus inicios, en los 80 empezaron de modo rudimentario e intuitivo, se fueron perfeccionando y ya en esta misma década se realizan desde una óptica académica, primeramente como parte de un interés individual y luego motivado por instituciones, sobre todo la FMC, pero también influenciados por el acontecer internacional relacionado con conferencias celebradas a favor de los derechos de la mujer.

El enfoque de género para el PNUD supone una forma de observar la realidad que implica una mirada más profunda, que permite identificar los diferentes papeles y tareas que llevan a cabo los hombres y las mujeres en una sociedad, tanto las asimetrías como las relaciones de poder e inequidades. Ayuda a reconocer las causas que las producen y formular mecanismos para superar estas brechas. Contribuye a explicar y ampliar aspectos de la realidad que anteriormente no habían sido tomados en cuenta, y es aplicable a todos los ámbitos de la vida: laboral, educativo, personal, etc.

1.2.2 Empoderamiento de la mujer

El *empoderamiento* tiene su origen en la educación popular de Paulo Freire (1960) y su desarrollo teórico está unido al análisis de género. El término se aplica a todos los grupos vulnerables, pero donde ha encontrado más eco ha sido en relación con las mujeres.

Su aplicación fue propuesta por primera vez a mediados de los 80 por una red de grupos de mujeres e investigadoras del Sur y del Norte, *DAWN*, para referirse al proceso por el cual las mujeres acceden al control de los recursos (materiales y simbólicos) y refuerzan sus capacidades y protagonismo en todos los ámbitos. Para Pérez, C. (2010) *“es un proceso mediante el cual los individuos obtienen control de sus decisiones y acciones; expresan sus necesidades y se movilizan para obtener mayor acción política, social, profesional, y cultural para responder a sus necesidades, a la vez que se involucran en la toma de decisiones”*. Es un concepto complejo que no resulta fácil de definir. Está sujeto a una amplia variedad de interpretaciones dependiendo del contexto y de los grupos sociales a los que se haga referencia. Donde sí parece haber consenso es en admitir que implica un cambio y que los resultados varían en función del individuo y el grupo social.

Actualmente a esta definición se le incorporan además dos nuevos elementos, por una parte: la toma de conciencia del poder individual y colectivo de las mujeres, así como el liderazgo que deben asumir en ese proceso como estrategia sociopolítica que les conceda un rol protagónico en las organizaciones y la sociedad para participar en la

toma de decisiones, en estos ámbitos como un paso determinante en el logro de la equidad.

Según Londoño, M (2011) *“no implica una aceptación incuestionable del desarrollo establecido, sino que busca cambiar o transformar los objetivos, las políticas, las estrategias y las acciones en el desarrollo establecido para que tanto las mujeres como los hombres puedan influir en la dirección del desarrollo social y participar activamente y beneficiarse de él”*

La palabra empoderamiento es usada como una traducción de la palabra inglesa “empowerment”. Todavía no existe un acuerdo sobre una palabra en español que refleje este concepto; algunas de las palabras utilizadas son “apoderamiento”, “potenciamiento” y “habilitación”.

Se dice que cuando una persona se potencializa o se empodera, es cuando conoce todas las capacidades e inteligencia que posee por naturaleza, esto desde la interpretación del término empowerment, que define la antropóloga Norteamericana Macleod, M (1997) en su libro Poder Local, donde define la diferencia entre Poder de Dominación y Poder Creativo y que es ampliamente aceptado por las corrientes feministas, por sus diferentes articulaciones y dimensiones de poder:

Poder o fuerza para resolver un problema, aprender una destreza, o lograr mejoras para la comunidad; poder o fuerza en una colectividad, se puede lograr más por medio de la colectividad que a nivel personal, y poder o fuerza dentro de uno a fuerza espiritual, base de la dignidad de la autoestima y del respeto hacia los otros. Entonces, ¿cómo puede darse el empoderamiento de la mujer? Solamente basándose en el conocimiento, porque el conocimiento es poder: poder de decisión, poder de acción y poder de participación.

Para entender a qué cuestiones hace referencia este concepto, primero conviene analizar el término al que está ligado: *el poder*. El origen de las teorías sobre el poder se remonta a la década de los años 70 a través de la “Escuela de la Modernización y de la Dependencia” que consideraba que las causas del subdesarrollo estaban en la relación entre el poder y la pobreza.

Este concepto entronca directamente con la teoría de Paulo Freire que entiende que sólo el acceso al poder real puede romper con la *cultura del silencio* propia de la dependencia y marginalidad de los que no tienen poder. La autonomía es base de la libertad, cuyos límites están delimitados por la libertad de los otros. Según la clasificación de Rowlands, J (2001). Existen cuatro tipos de poder:

- 1) Poder sobre, cuando el incremento en el poder de uno implica la pérdida de poder de otro;
- 2) Poder para, es el que tienen algunas personas y lo utilizan estimular a otras;
- 3) Poder con, cuando se comparte el poder de forma colectiva; y
- 4) Poder desde dentro, que genera confianza en uno mismo y fomenta la autoestima, ayudando a rechazar las demandas no deseadas.

Asimismo, interesa distinguir entre el *poder negativo* que propone un cambio radical confrontando a los que no tienen poder con los que sólo lo tienen; y el *poder positivo*, entendido como el poder de hacer, de ser capaz, y de sentir mayor control de las situaciones.

El poder forma parte de los procesos de transformación y condiciona las relaciones sociales, políticas y económicas. En este sentido, el empoderamiento se concibe como un proceso que persigue afrontar los desequilibrios de poder y apoyar a las personas que no lo tienen para que se empoderen. El término 'empoderamiento' ha ido adquiriendo en los últimos años un papel fundamental dentro del desarrollo. Cualquier política o actuación que pretenda reducir la pobreza debe dar una atención prioritaria al empoderamiento.

Entre las distintas interpretaciones, destacan las del Banco Mundial (2011), que lo considera "como la libertad de elección y acción". Friedman, J (1991), uno de los propulsores del término, lo interpreta como "*una estrategia alternativa a la forma tradicional de promover el desarrollo*"; Sen, G (1998), lo entiende "*como un cambio en las relaciones de poder, centrado en el control de los recursos y de la ideología*"; y para Rowlands, J (1995) el empoderamiento implica... "*la habilidad de tomar decisiones en aquellos aspectos que afectan a la vida de las personas*". Por su parte, Kabeer, N (2001), una de las autoras contemporáneas más citadas en esta área, enfrenta el

empoderamiento al desempoderamiento, entendido como *“el proceso mediante el cual las personas a las que se les ha negado la posibilidad de tomar decisiones la adquieren. Por lo tanto y, según esta interpretación, sólo se pueden empoderar las personas que están desempoderadas”*.

Desde sus orígenes, el término empoderamiento ha estado ligado a las teorías feministas y dentro de la estrategia para la igualdad comenzó a utilizarse en la Conferencia Mundial de las Mujeres en Beijing (Pekín, 1995). En ella se hacía referencia al aumento de la participación de las mujeres en los procesos de toma de decisiones y acceso al poder. Y en la actualidad se le ha sumado una nueva dimensión: la toma de conciencia del poder que, de forma individual y colectiva, ostentan las mujeres y que está relacionada con la recuperación de su propia dignidad como personas.

El liderazgo es otro de los conceptos asociados que entiende el empoderamiento de las mujeres como una estrategia sociopolítica para liderar la sociedad y participar en la toma de decisiones, como un paso imprescindible para alcanzar la equidad.

El empoderamiento, como la pobreza es multidimensional, es decir, tiene implicaciones a distintos niveles, por lo que para que alguien se empodere es necesario que alcance un grado de satisfacción en todos los ámbitos de su vida. Pero para promover el empoderamiento externo, primero se debe conseguir el mismo a nivel interno, reconociendo que el empoderamiento no se puede imponer, sino que se deben facilitar procesos que ayuden a alcanzarlo. Puede ser interpretado como un proceso, un instrumento, un enfoque o un fin y se puede entender como un proceso personal a través del cual el individuo toma el control sobre su propia vida o bien como un proceso político mediante el que se garantizan los derechos humanos y la justicia social a un grupo marginado de la sociedad.

Partiendo del análisis del empoderamiento que realiza Rowlands, J (2010), se propone a continuación el estudio del empoderamiento de la mujer a través de los tres niveles más próximos a su desarrollo personal:

a) Individual: la mujer adquiere conciencia del yo como individuo autónomo y libre, que confía en sí misma y en sus posibilidades y es capaz de tomar decisiones

independientes. Siente la fortaleza interna necesaria para emprender las acciones que considera oportunas para mejorar su situación personal. En este nivel se puede estudiar el impacto de las acciones sobre la confianza, la autoestima y la seguridad de la mujer. Le da una seguridad económica que le ayuda a mejorar sus perspectivas de futuro. Algunas mujeres realizan pequeñas tareas desde casa que no requieren de capacitación adicional, pero otras emprenden actividades de educación y formación profesional que inciden directamente en su nivel de confianza y auto perfección.

- b) Familiar: la mujer, como miembro de poder y responsabilidad en el núcleo familiar es capaz de tomar decisiones, independientes o en consenso, sobre el bienestar familiar. Cuenta con el respeto y el apoyo del resto de los miembros del núcleo familiar y puede desarrollarse libremente. En el entorno familiar, interesa estudiar, varían los roles familiares, con la implicación del resto de los miembros en las tareas domésticas o si, por el contrario, la mujer pasa a desempeñar en solitario los roles productivo y reproductivo.
- c) Comunitario: la mujer como ente social que se desenvuelve dentro de una comunidad con unas normas sociales y culturales específicas, adquiriendo una posición a través de su relación con los demás miembros. Trabaja de forma conjunta con el resto del grupo para alcanzar mejoras y participa activamente en las estructuras de representación. Puede asociarse y relacionarse en libertad y aportar sus opiniones para que sean valoradas.

No sería fácil ni conveniente separar estos tres niveles, puesto que en los cambios que va a generar el proceso de empoderamiento van a estar presentes en las diferentes áreas de la vida de una mujer. A su vez, estos niveles se enmarcan dentro de una serie de dimensiones. Las propuestas son:

- Psicológica: que contempla la autoimagen y la identidad, la adquisición de un espacio y la adquisición de conocimiento.
- Social: donde se favorece el liderazgo en acciones comunitarias, la acción en derechos, la inclusión social y el alfabetismo.
- Cultural: donde se pretenden redefinir las reglas y las normas de género y recrear prácticas culturales.

- Económica: ámbito en el que se pretende garantizar la seguridad del ingreso, la propiedad sobre los bienes productivos y la adquisición de destrezas empresariales.
- Organizacional: para lograr una identidad colectiva, la creación de organizaciones representativas y el liderazgo institucional.
- Política: a través de la participación en instituciones locales, la negociación y el acceso al poder político.

Sin embargo, no es necesario medir el empoderamiento en cada una de estas dimensiones, sino en las que se consideran más relevantes en función de los objetivos que cada investigación se marque.

Una de las principales dificultades para estudiar el empoderamiento es que no se trata de un fenómeno estático, sino que se desarrolla a lo largo del tiempo, implicando una relación con otros actores y ruptura con las estructuras de poder existentes. De este modo, se requerirá de procesos diferentes para analizarlo en las distintas dimensiones.

Un empoderamiento económico, entendido como el aumento y control sobre el ingreso y el acceso a los recursos a menudo será perceptible en un periodo de tiempo más corto que en el ámbito social y político, donde el cambio está ligado a procesos comunitarios. Rowlands, J (2001) insiste en que *“el empoderamiento necesita de tiempo y los resultados no se obtendrán necesariamente a corto plazo”*.

Aunque el estatus y el bienestar de las personas se definen a nivel individual, estos se construyen a través de la relación que cada individuo establece con el resto de personas de su entorno. Según esto, podemos identificar una doble dimensión del empoderamiento, ya sea a nivel individual y/o colectivo.

El PNUD se centra en la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer no sólo como derechos humanos, sino también como la vía para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio y el desarrollo sostenible.

El PNUD coordina los esfuerzos mundiales y nacionales para integrar la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer como parte de los objetivos de reducción de la pobreza, gobernabilidad democrática, prevención de crisis y recuperación, medio ambiente y el desarrollo sostenible. Es vital asegurar que las mujeres tengan voz y voto

en todas las instituciones del gobierno, desde el poder judicial a la función pública, así como en el sector privado y la sociedad civil, para que puedan participar en igualdad en el diálogo público y la toma de decisiones, e influir en las decisiones que determinarán el futuro de sus familias y países.

1.2.3 Mainstreaming de género

El término *Mainstreaming de género* fue asumido explícitamente por la Plataforma para la Acción de la Cuarta Conferencia Mundial sobre Mujeres de Naciones Unidas, que se celebró en Pekín en 1995. La Plataforma de Pekín requiere a los gobiernos y otros actores promocionar una política activa y visible del mainstreaming de género, en todas las políticas y programas, para que, antes de que se tomen las decisiones, se realice un análisis de los efectos producidos en mujeres y hombres, respectivamente.

¿Qué se entiende por mainstreaming de género?

Para la Dirección General de Empleo, y Relaciones Laborales y Asuntos Sociales 1998. Mainstreaming, Transversalidad o Enfoque Integrado de Género... *“Es el proceso de valorar las implicaciones que tiene para los hombres y para las mujeres cualquier acción que se planifique, ya se trate de legislación, políticas o programas, en todas las áreas y en todos los niveles”*.

Según Flores, A (2014) *“sugiere la reorganización institucional y/o la integración del género en la Universidad. Se apuesta a la institucionalización como parte de una política gubernamental que obliga a asumir el compromiso institucional y las responsabilidades de todos los poderes universitarios por el avance de la igualdad entre mujeres y hombres”*.

La definición más completa y detallada, en la actualidad, nos la facilita el Grupo de expertos del Consejo de Europa (1998): Mainstreaming de género es *“la (re)organización, mejora, desarrollo y evaluación de los procesos políticos para incorporar, por parte de los actores involucrados normalmente en dichos procesos, una perspectiva de igualdad de género en todos los niveles y fases de todas las políticas”*.

El Grupo de expertos del Consejo de Europa, 1998, que se refiere principalmente al ámbito de la Unión Europea, destaca cinco elementos clave en la estrategia del mainstreaming de género:

1. Un cambio en el concepto de igualdad de género, más amplio del existente. Dicho concepto incluye no solamente igualdad de jure sino también de facto. Esta última requiere la adopción de una variedad de estrategias, desde la igualdad de oportunidades a las acciones positivas, al mainstreaming y a otros instrumentos. Además se exige la aplicación de una perspectiva de género y no un enfoque limitado a los problemas de las mujeres, lo cual significa tener en cuenta las relaciones entre mujeres y hombres y el papel que cada género desempeña en afectar las oportunidades y el estilo de vida del otro. Una noción más amplia de igualdad necesita asimismo un enfoque más global que combata explícitamente el sistema patriarcal, centrándose en las causas múltiples y entrelazadas que crean una relación desigual entre los sexos a desventaja de las mujeres en distintos sectores (familia, trabajo remunerado, política, sexualidad, cultura, violencia masculina).
2. La incorporación de la perspectiva de género en la agenda política dominante. Esto significa abordar los problemas de igualdad de género dentro de las tendencias dominantes de la sociedad, siendo las tendencias dominantes las direcciones, las organizaciones y las ideas que crean decisión es sobre política y los recursos que contemplan políticas generales o específicas tales como, por ejemplo, la educación o el transporte. Por lo tanto, el mainstreaming significa que los problemas de igualdad de género tendrían que ser tratados dentro del trabajo sobre la educación, o sobre el transporte.

Referencias a los temas de género y consideraciones relativas a la medida en la que una iniciativa política podría afectar a mujeres y hombres de forma diferente/discriminatoria (y como esto se podría evitar) deberían encontrarse en cada ámbito político.

3. La inclusión y la participación de las mujeres en instituciones y procesos de toma de decisiones. El mainstreaming de género requiere conseguir la democracia paritaria, que es la igual representación de mujeres y hombres en la toma de decisiones.

Un número siempre creciente de provisiones de la Unión Europea sostienen la necesidad de una participación equilibrada de mujeres y hombres en el proceso de toma de decisiones y en los comités y grupos de expertos de la Comisión. La Decisión de la Comisión 2000/407 recomienda que la participación de las mujeres debiera ser al menos del 40%.

4. La prioridad dada a las políticas de igualdad de género y a las que tienen especial relevancia para las mujeres (como por ejemplo las políticas social y familiar), con el objetivo de conseguir la igualdad sustancial. Se necesitan pruebas de que los objetivos de igualdad de género y las políticas que afectan especialmente a las mujeres hayan tenido prioridad sobre otros objetivos importantes (en términos de recursos financieros y humanos, tipo de medidas adoptadas, etc.)
5. Un cambio en las culturas institucional y organizativa. Tres aspectos se pueden destacar en este cambio: a) el proceso político; b) los mecanismos políticos; c) los actores políticos.
 - a) Un cambio en el proceso político quiere decir que este último se reconstruye para que los actores comúnmente involucrados tengan en cuenta una perspectiva de género y se alcance la meta de la igualdad de género.

Como explica el Grupo de expertos del Consejo de Europa, esto puede significar tanto que el proceso de política se reorganice de forma que los actores ordinarios sepan cómo incorporar una perspectiva de género como que la competencia de género (es decir los expertos en este ámbito) se incluya como un requerimiento normal para los que toman decisiones.

- b) Un cambio en los mecanismos políticos exige dos condiciones:
 - Una cooperación horizontal en asuntos de género entre todos los ámbitos, departamentos y niveles (nacional, regional y local) políticos. La coordinación interdepartamental se suele enfrentar con obstáculos como la parcelación característica de la estructura burocrática del trabajo institucional, la poca costumbre de trabajar en equipo y de forma coordinada, y el carácter jerárquico, es decir vertical, de la cultura de trabajo existente, mientras que la transversalidad requiere que todo el mundo esté al mismo nivel, es decir

horizontalidad. A estos se puede añadir la escasa concienciación en igualdad de género, e incluso resistencia a trabajar en asuntos de igualdad debido a prejuicios culturales sexistas, tanto por parte de responsables técnicos como políticos.

2. El uso de herramientas y técnicas adecuadas para integrar la variable de género en todas las políticas, hacer un seguimiento y evaluar estas últimas desde la perspectiva de género. La recogida de datos estadísticos desagregados por género y la realización de encuestas, pronósticos o análisis de costo beneficio desde una perspectiva de género permiten conocer con mayor precisión la situación socioeconómica de ambos sexos y ofrecen información sobre el impacto que puedan tener las decisiones políticas en las diversas condiciones de vida de mujeres y hombres. Los métodos de evaluación del impacto de género permiten analizar las consecuencias que una determinada propuesta política podría tener para la igualdad de género, con el fin de poder remediar los efectos negativos antes de que se tome la decisión. Un análisis desde una perspectiva de género ayuda a ver si las necesidades de las mujeres y de los hombres se tienen en cuenta igualmente y si han sido atendidos en la propuesta.

- c) Un cambio en los actores que participan en el proceso político requiere la ampliación de estos que incluya no solamente los actores ordinarios de la política y de la administración, sino también los expertos en igualdad de género.

(Como los organismos de promoción de la igualdad de género nacionales, regionales y locales) y la sociedad civil (organizaciones no gubernamentales, grupos de interés, asociaciones, movimientos sociales y representantes de trabajadores/as y empresarios/as). Para la puesta en práctica del mainstreaming de género se consideran necesarios tanto la apertura de nuevos canales de consulta y de cooperación con actores de la sociedad civil, como el reforzamiento de los canales existentes.

Conforme a las recomendaciones de los expertos del Consejo de Europa, una correcta aplicación del mainstreaming de género exige el cumplimiento de los cinco requisitos

descritos, es decir un concepto más amplio de igualdad de género, la incorporación de la perspectiva de género en la agenda política dominante, la participación equilibrada de las mujeres en los procesos de toma de decisiones, la prioridad otorgada a las políticas de género y a las que tienen especial relevancia para las mujeres, y un cambio de las estructuras institucional y organizativa que afecta al proceso político, los mecanismos, y los actores políticos.

En consecuencia, el mainstreaming de género supone el replanteamiento de las prácticas y procesos políticos, haciendo visibles las relaciones y roles de género. No existe una fórmula única de aplicación de la estrategia de transversalidad que, más bien, debe ser adaptada a cada política o acción específica. En cambio, si debe ser común y parte central a todas las experiencias el principio de promover la equidad de género y la implicación de todas las personas con responsabilidad, hombres y mujeres, en su diseño y puesta en práctica.

Existe un reconocimiento compartido de que la equidad de género va más allá de la acción focalizada, y que lo que se requiere es la transformación de las estructuras, las prácticas y las jerarquías de las instituciones. El reto para todas las personas comprometidas con la justicia de género y el desarrollo humano es dotar al mainstreaming de su pleno sentido transformador e integrador. Cabe aventurar algunos de los requisitos o condiciones más favorables para su logro.

En primer lugar, para avanzar hacia un desarrollo humano integral es necesario que exista voluntad política, que se manifieste en un compromiso institucional explícito con la estrategia y con los esfuerzos que su implementación conlleva. Para ello, se deberá destinar suficientes recursos financieros y humanos, sin que ello suponga la reasignación de los fondos existentes para las acciones dirigidas a mujeres, sino nuevos recursos.

En segundo lugar, es necesario resaltar que la estrategia de mainstreaming no anula la necesidad de acciones específicas a favor de las mujeres políticas de igualdad de oportunidades y acciones positivas. Las políticas de igualdad son creadas por un mecanismo de igualdad para atender un problema específico resultante de la desigualdad entre los géneros. La ejecución del mainstreaming parte de una política ya

existente que debe ser reformulada por sus habituales gestores para incorporar un enfoque de género que promueva la equidad entre mujeres y hombres. De hecho, la transversalidad se construye sobre el conocimiento y sobre las lecciones aprendidas de anteriores experiencias de las políticas de igualdad. Ambas persiguen el mismo objetivo y forman, por tanto una estrategia doble y complementaria.

En tercer lugar, es pertinente que exista claridad en el objetivo de la estrategia de transversalidad, la equidad de género, por parte de todos los actores. La existencia de unidades o personas con formación especializada y responsabilidad para promover la equidad de género es fundamental para maximizar los esfuerzos y servir de estímulo e impulso en otras áreas.

Por último, es necesario la elaboración y difusión de herramienta de análisis y planificación adecuadas; una mayor formación y conocimiento de las estructuras y mecanismos institucionales y la producción de información, datos e investigaciones que ayuden a identificar las desigualdades en razón del género y permitan ir avanzando hacia un desarrollo humano integral.

1.3 Estrategia de dirección de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”

La Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez” adscripta al Ministerio de Educación Superior, conduce su rumbo estratégico hacia el logro de la Misión de que como universidad territorial universalizada, sustentable, forma de manera continua en la sociedad profesionales integrales, revolucionarios, comprometidos con la solución trascendente de las necesidades del territorio y la nación en el desarrollo y producción científica, tecnológica, artística con el objetivo de contribuir a la elevación de la calidad de vida de la población; fieles a las tradiciones e historia y con la voluntad de innovación; en el logro de una calidad para todos, que se gesten desde la formación contextualizada y una gestión compartida, en correspondencia con la política del Partido Comunista de Cuba, programas de la Revolución y los fundamentos del ideario martiano, con un claustro integralmente preparado.

Para ello se trabaja en cuatro Áreas de Resultado Clave

1. Profesional Competente y comprometido
2. Claustro Revolucionario y de Excelencia

3. Impacto Económico y Social
4. Gestión de la Educación Superior

Para el cumplimiento de esta Misión, la Uniss cuenta con una estructura de vicerrectorados, direcciones generales, direcciones, facultades y departamentos que desarrollan sus procesos bajo su propia planeación estratégica. Este es el caso de la Facultad de Ciencias Empresariales.

1.3.1 Estrategia de dirección de la Facultad de Ciencias Empresariales

La Facultad de Ciencias Empresariales con la Misión de mantener las mismas Áreas de Resultado Clave, trabaja por la integración y alineamiento de su gestión, con las variables del Sistema de Evaluación y Acreditación de Instituciones de Educación Superior y de Carreras Universitarias, además con los procesos sustantivos de la Facultad y las estrategias específicas que desde ella se gestionan. Una de estas estrategias es la de género, de allí que la presente investigación consista en la integración de los indicadores de esta a la planeación estratégica.

Conclusiones del Capítulo I

1. En este capítulo fue posible establecer los fundamentos teóricos y metodológicos acerca de las estrategias de dirección de género o con enfoque de género en las universidades cubanas, con énfasis en términos como *empoderamiento de la mujer* y *mainstreaming de género*.
2. Se analiza la planeación estratégica de la Uniss y de la facultad de ciencias empresariales, permitiendo identificar los diferentes elementos que la integran, se observa que no existe tratamiento al enfoque de género, en las diferentes áreas de resultado clave, se hace alusión solamente a las mujeres directivas en el área cuatro.

CAPÍTULO II: Diseño metodológico para el diagnóstico sobre empoderamiento de la mujer, procedimiento para incluir en la estrategia de dirección de las facultades de la Uniss el enfoque de género y validación de la propuesta.

El presente capítulo muestra el diseño metodológico de la investigación, describe la forma en que se realiza el diagnóstico sobre el empoderamiento de la mujer en la Facultad de Ciencias Empresariales, haciendo uso de diferentes técnicas como

encuestas, espina de pescado, matriz DAFO, entre otras. Posteriormente se describe la forma en que procede a re expresar la estrategia de dirección de la Facultad para que muestre un enfoque de género, y finalmente se describen las herramientas estadísticas para validar la propuesta

2.1 Diseño metodológico para el diagnóstico sobre el empoderamiento de la mujer en facultades de la Uniss.

En el capítulo anterior se definen términos como *empoderamiento de la mujer* y se insiste en la importancia de que las universidades cubanas sean espacios propicios para incluir las estrategias de género y, en la medida de lo posible, se incorporen los indicadores y criterios de medida de esta, propiamente al proceso de planeación estratégica de la facultad o la universidad en cuestión: si la universidad es el escenario de formación de futuros profesionales y en la gestión de los procesos se crea una cultura de manejo de estos indicadores, estos egresados estarán mejor preparados al interactuar con la sociedad para continuar fomentando la cultura de su uso. De este modo se convierten en multiplicadores de estas prácticas.

Para trazar cualquier estrategia es necesario partir de un diagnóstico que describa el estado en el cual se encuentra el grado de empoderamiento de la mujer en la muestra de la comunidad universitaria seleccionada.

El punto de partida es estudiar las características de la facultad estudiada, en cuanto a estructura organizativa (Anexo 1) y a composición de la plantilla (Anexo 2)

También los estudiantes de la Facultad deben ser estudiados, sobre todo en lo referido a su composición de género (Anexo 3). Estos referentes corresponden a la Facultad de Ciencias Empresariales, que es la tomada como muestra.

Posteriormente para realizar el diagnóstico se siguen las etapas:

- I. Matriz DAFO sobre el estado de empoderamiento de la mujer en la facultad
- II. Elaboración del Diagrama Causa Efecto de las debilidades más ponderadas
- III. Encuesta a estudiantes, docentes y directivos de la facultad
- IV. Descripción de escenarios.
- V. Identificación de problema estratégico general, solución estratégica general y factores claves del éxito.

2.1.1 Matriz DAFO sobre el estado de empoderamiento de la mujer en instituciones de educación superior.

La Matriz de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades es un instrumento frecuentemente utilizado en el mundo empresarial y en la administración pública y contribuye a que la organización precise el camino estratégico por el que debe dirigir sus esfuerzos principales. En él es necesario buscar las oportunidades y las amenazas de una organización para medir los puntos fuertes y débiles.

En la presente investigación se pretende determinar la Matriz DAFO sobre el tratamiento a las cuestiones de género y del empoderamiento de la mujer en la Facultad, para lo cual se trata de identificar:

Fortalezas: Identificación de los principales factores propios de la Facultad, que constituye puntos fuertes en los cuales apoyarse para trabajar hacia el cumplimiento de la misión pero con un enfoque de género y que conduzca al fortalecimiento del empoderamiento de la mujer

Debilidades: Identificación de los principales factores de la Facultad, que constituyen aspectos débiles que son necesario superar para lograr mayores niveles de efectividad y de empoderamiento

Oportunidades: Se trata de los factores que pueden manifestarse en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que posibilitan aprovecharlos convenientemente si se actúa en esa dirección.

Amenazas: Los factores del entorno sobre los cuales no se puede pretender impedir o provocar cambios, pero que si ocurren pueden afectar el funcionamiento del sistema, dificultar e impedir el cumplimiento de la misión y afectar los niveles de empoderamiento de la mujer universitaria.

Construir una matriz de este tipo es una tarea relativamente sencilla y de ahí su popularidad. Procesarla e interpretarla convenientemente, para de ella derivar los lineamientos estratégicos fundamentales, ya es algo mucho más complejo, y por ello esta insistencia en la necesidad de utilizarla con extremo cuidado y sin precipitaciones,

En resumen es necesario partir de la identificación de 4 grupos de elementos que más tarde se analizan conjuntamente. Para su elaboración se trabaja con grupos conformados por profesores, directivos y algunos estudiantes de la Facultad, pidiéndosele que alrededor del tema formulen lo que consideran.

Para conformar la DAFO utilizada en esta investigación se emplea la siguiente estructura basada en factores se articulan en una matriz de doble entrada.

Tabla 2.1: Estructura de la Matriz DAFO para evaluar el empoderamiento de la mujer en la Facultad de Ciencias Empresariales.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS		
DEBILIDADES		

Fuente: Elaboración Propia

La recopilación de la información para la preparación de la matriz sobre el empoderamiento de la mujer en la Facultad de Ciencias Empresariales se desarrolla de la forma siguiente:

1. Se trabaja en dos grupos dividiéndose el equipo de directivos de la Facultad y otros implicados para que un grupo analice las fortalezas y debilidades (el interior de la Facultad), y otros las amenazas y oportunidades (el entorno), se hacen cuatro equipos, uno por factor; se utiliza la tormenta de ideas, con sus repertorios correspondientes.
2. El resultado del trabajo de los grupos se trae a una plenaria para validar las propuestas. Se procede por las técnicas de reducción de listado y agrupaciones a simplificar la cantidad de elementos que serán utilizados en la matriz, las propuestas que se eliminan se encierran entre paréntesis ().
3. La reducción y agrupación es fundamental por la cantidad de combinaciones posibles, teniendo en cuenta que son cuatro factores como entradas (DAFO), cuatro entradas para cada elemento implicaría 64 combinaciones. En la práctica

no se debe trabajar con más de 4 ó 5 combinaciones, pues se hace muy compleja la matriz.

4. Se articulan las entradas por cada elemento formándose la base de la matriz, estableciéndose una malla.
5. Se comienzan a combinar unas propuestas con otras en el siguiente orden: fortalezas con oportunidades/fortalezas con amenazas y debilidades con oportunidades/debilidades con amenazas.
6. En este proceso se definen las combinaciones que más incidencia tienen en el desarrollo del empoderamiento de la mujer en la Facultad, y se utiliza una ponderación para medir el impacto. Este análisis permite comprobar que determinados elementos, aunque son importantes, no tienen el mismo grado de incidencia que otros por lo que a los efectos de este análisis de los lineamientos estratégicos pueden ser congelados, se pueden “arrastrar” después y concentrar la atención en los más trascendentes.
7. La lógica del procedimiento de análisis de la matriz se basa en interpretar los cuadrantes con el criterio siguiente:

Tabla 2.2 Cuadrantes de la Matriz SWOT para evaluar el empoderamiento de la mujer

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Intentar aprovechar al máximo las posibilidades para fortalecer el empoderamiento de la mujer en la facultad de ciencias empresariales	Protegerse de las amenazas apoyándose en las fortalezas
DEBILIDADES	Reducir o eliminar para aprovechar las oportunidades del entorno en función del trabajo con enfoque de género y el empoderamiento.	Resistir sin tener que ceder para no perder posiciones

Fuente: Elaboración Propia

Para el plan estratégico general.

Si las amenazas se materializan teniendo en cuenta las debilidades, no podrán utilizarse las fortalezas para aprovechar plenamente las oportunidades.

Para la solución estratégica general.

Aprovechar las oportunidades, apoyándose en las fortalezas, mirando las debilidades y las amenazas. Después de totalizar algebraicamente los impactos de la matriz por cuadrantes se obtiene una tabla como la siguiente:

Tabla 2.3 Matriz DAFO para evaluar el empoderamiento de la mujer en la Facultad

		Oportunidades				Amenazas				Total
		1	2	3	4	1	2	3	4	
Fortalezas	1									
	2									
	3									
	4									
	Total									
Debilidades	1									
	2									
	3									
	4									
	Total									

Fuente: Elaboración Propia

Esto nos lleva a una valoración por cuadrante y a diferentes tipos de estrategias según los resultados.

Tabla 2.4 Tipos de estrategia según impactos para evaluar el empoderamiento de la mujer en la Facultad de Ciencias Empresariales.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	MAXI-MAXI	MAXI-MINI
DEBILIDADES	MINI-MAXI	MINI-MINI

Fuente: Elaboración Propia

Si la Facultad asume una estrategia dirigida a potenciar sus fortalezas y minimizar sus debilidades, puede aprovechar el entorno en función de potenciar el empoderamiento

de sus mujeres. Si existen desventajas se intentará superarlas y convertirlas en ventajas. Si hay amenazas se afrontan para poder centrarse en las oportunidades.

A medida que pasa el tiempo se vuelve más frecuente su aplicación, pues representa un instrumento que permite analizar fácilmente la situación real con el fin de obtener las estrategias que deben seguirse. En el caso de las estrategias de género para potenciar el empoderamiento de la mujer, específicamente en universidades, es muy pertinente su empleo.

2.1.2 Elaboración del Diagrama Causa Efecto de las debilidades que más limitan el empoderamiento de la mujer

El Diagrama Ishikawa es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos. Es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto). Fue desarrollado en 1943 por el Profesor Kaoru Ishikawa en Tokio. Algunas veces es denominado Diagrama Ishikawa o Diagrama Espina de Pescado por su parecido con el esqueleto de un pescado.

Para la aplicación de la misma en la facultad en función de identificar las causas que limitan el empoderamiento o, en general, el tratamiento adecuado a las cuestiones de género, se desarrollan sesiones de trabajo en grupo y se utilizan instrumentos que permiten que en corto tiempo las personas identifiquen las causas y de alguna forma ya se pueden comenzar a clasificar las mismas. La técnica se emplea para buscar las causas de la debilidad más ponderada en la técnica anterior. Posteriormente se realiza una reducción de listados para alcanzar el consenso en el diagrama final.

El Diagrama de Causa y Efecto es utilizado para identificar las posibles causas de un problema específico. La naturaleza gráfica del Diagrama permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema y determinar exactamente las posibles causas. Finalmente, aumenta la probabilidad de identificar las causas principales.

El Diagrama de Causa y Efecto se debe utilizar cuando se pueda contestar “sí” a una o a las dos preguntas siguientes:

1. ¿Es necesario identificar las causas principales de un problema?
2. ¿Existen ideas y/u opiniones sobre las causas de un problema?

Con frecuencia, las personas vinculadas de cerca al problema que es objeto de estudio se han formado opiniones sobre cuáles son las causas del problema. Estas opiniones pueden estar en conflicto o fallar al expresar la causa principales. El uso de un Diagrama de Causa y Efecto hace posible reunir todas estas ideas para su estudio desde diferentes puntos de vista en torno al empoderamiento de la mujer universitaria en la facultad.

El desarrollo y uso de Diagramas de Causa y Efecto son más efectivos después de que el proceso ha sido descrito y el problema esté bien definido. Para ese momento, los miembros del equipo tendrán una idea acertada de qué factores se deben incluir en el Diagrama, es por ello que al iniciar la sesión de trabajo se realizan acciones como:

1. Aclaración de conceptos: estrategias de género, empoderamiento de la mujer, enfoque de género, mainstreaming de género y otros
2. Proyección de materiales sobre prácticas de estrategias de género en Europa y América Latina
3. Presentación de las líneas de trabajo de la FMC en la provincia.
4. Presentación de los objetivos de la cátedra de la Mujer y la Familia “Isabel María de Valdivia”.

En el caso de la presente investigación se emplea para identificar las causas de la debilidad más ponderada en la DAFO ya descrita en el epígrafe anterior. Un Diagrama de Causa y Efecto bien preparado es un vehículo para ayudar a los equipos a tener una concepción común de un problema complejo, con todos sus elementos y relaciones claramente visibles a cualquier nivel de detalle requerido.

Para elaborar el diagrama de la presente investigación se tuvo en cuenta:

1. Identificar el problema. El problema (el efecto generalmente está en la forma de una característica de calidad) es algo que queremos mejorar o controlar. El problema deberá ser específico y concreto: en nuestro caso la debilidad más ponderada.
2. Registrar la frase que resume el problema. Escribir el problema identificado en la parte extrema derecha del papel y dejar espacio para el resto del Diagrama hacia la

izquierda. Dibujar una caja alrededor de la frase que identifica el problema (algo que se denomina algunas veces como la cabeza del pescado).

3. Dibujar y marcar las espinas principales. Las espinas principales representan la categoría de recursos o factores causales. No existen reglas sobre qué categorías o causas se deben utilizar, pero las empleadas fueron, causas materiales, científico tecnológicas, organizativas y humanas. Dibujar una caja alrededor de cada título, esta flexibilidad es apropiada ya que puede romper con los esquemas tradicionales.
4. Realizar una lluvia de ideas de las causas del problema. Las ideas generadas en este paso guiarán la selección de las causas de raíz. Es importante que solamente causas, y no soluciones del problema sean identificadas. Para asegurar el buen resultado de profundidad, se debe hacer continuamente la pregunta Por Qué para cada una de las causas iniciales mencionadas.

Si surge una idea que se ajuste mejor en otra categoría, no se discute la categoría, simplemente se escribe la idea. El propósito de esta herramienta es estimular ideas, no desarrollar una lista que esté perfectamente clasificada.

5. Identificar los candidatos para la “causa más probable”. Las causas seleccionadas por el equipo son opiniones y deben ser verificadas con más datos. Todas las causas en el Diagrama no necesariamente están relacionadas de cerca con el problema; el equipo deberá reducir su análisis a las causas más probables. Encerrar en un círculo la causa(s) más probable(s) seleccionada por el equipo o marcarla con un asterisco.
6. Cuando las ideas van no pueden ser identificadas, se deberá analizar más a fondo el Diagrama para identificar métodos adicionales para la recolección de datos.

Se debe recordar que los Diagramas de Causa y Efecto únicamente identifican causas posibles. Aunque cuando todos estén de acuerdo en estas, solamente los datos apuntarán a las causas. Es una forma gráfica de exhibir gran información de causas en un espacio compacto. Su uso ayuda a pasar de opiniones a teorías comprobables.

2.1.3 Elaboración diagrama de las “7S” para evaluar impactos en el empoderamiento de la mujer.

Una organización no es solamente su estructura, sin embargo existe una tendencia generalizada a que la reorganización que implican los cambios necesarios quede a nivel de reestructurar. Teóricamente, con muy pocas excepciones, los dirigentes o

administradores y los consultores conocen que un proceso de cambio en una organización significa más que modificación de estructuras. No quiere decir que la estructura no sea importante, sino que los cambios van más lejos que la estructura.

Los cambios no son tan evidentes y sencillos como los vínculos entre estrategia y estructura. Un cambio organizacional real es una relación entre: estrategia, estructura, sistemas, estilo, habilidades, el personal y los objetivos superiores o valores compartidos.

Puede observarse la interacción entre los elementos, esto indica que es muy difícil, quizás imposible según el autor, alcanzar logros en un área sin alcanzarlos en otras. Los intentos de cambios organizacionales que ignoran lo anterior resultan pesados.

Algunas estrategias correctamente planteadas no funcionan, debido a lo antes referido sobre la atención a todos los aspectos del modelo. No existe punto de partida como ninguna jerarquía implícita. A priori no es evidente cuál de los aspectos será el impulsor, en un momento determinado, del cambio de una organización.

El diagrama de las 7S por sus nombres en inglés, se emplea para identificar los impactos que en cada uno de ellas generan las causas identificadas en el diagrama de Hishikawa, en función de potenciar el empoderamiento de la mujer universitaria. Para profundizar y comprender mejor lo anterior se analiza brevemente cada uno de los aspectos que lo componen:

1. Valores compartidos o metas superiores. Constituyen los conceptos guías, el conjunto de valores y aspiraciones, frecuentemente no escritos, que van más allá de la expresión convencional de objetivos corporativos. Son las ideas fundamentales alrededor de las cuales se desarrolla la Facultad. Ellos son sus valores principales o elementos esenciales de la dirección futura que el equipo de dirección desea inculcar en los miembros de la misma.
2. Estrategia. No profundizamos en este aspecto, debido a que fue ya tratado en el capítulo uno, tanto la concepción teórica de este término como algunos referentes a la estrategia de la Uniss y de la Facultad.
3. Estructura. El problema central en cuanto a la estructuración en la actualidad, no radica en como dividir las tareas, sino a priorizar y coordinar, así como a lograr que todo

funcione. Se trata de lograr desarrollar una habilidad para centrarse en aquellas dimensiones de contingencias que resultan clave para el desarrollo de la facultad y estar preparados para reorientarlas en el momento que surjan.

4. Sistemas. Por sistemas entendemos todos los procedimientos formales e informales que hacen que la Facultad, insertada a su vez en la Universidad, funcione. Cuando se quiere comprender cómo una organización logra sus objetivos se deben analizar sus sistemas. Los cambios en los sistemas pueden reforzar poderosamente la efectividad organizacional.

5. Estilo. Es importante distinguir entre personalidad básica del equipo de dirección y la manera en que ese equipo se enfrenta a la gestión de la Facultad. Las personas suelen escuchar lo que los directivos dicen, pero sólo creen en lo que hacen. No son las palabras, sino los patrones de acción los que son decisivos. Por tanto, el poder del estilo es, en esencia, manejable. Uno de los elementos del estilo de un directivo es de qué manera opta por distribuir su tiempo.

6. Equipo: El personal de una facultad enfrenta en un extremo sistemas de evaluación de desempeño, planes de trabajo anuales, programas de superación más o menos exigentes y en el otro extremo, se habla de moral, de actitudes, motivación y comportamiento. Con frecuencia, la alta dirección se desconecta de ambos enfoques. El hecho consiste en ampliar y redimensionar la naturaleza del aspecto humano. Lo que hace la facultad para promover el proceso de desarrollo de su personal. Cómo forman los valores básicos en su personal.

7. Habilidades. Son los atributos particulares o propios de esa facultad. Estas dentro de la universidad o incluso dentro de las de su mismo tipo en el país pueden ser diferentes. No se caracterizan por sus estrategias o sus estructuras, sino por lo que saben hacer. Con frecuencia se necesita incorporar una capacidad nueva, es decir, una nueva habilidad, a no ser que sean mencionadas en forma explícita, por lo general se pierden. Además resulta útil etiquetar las habilidades actuales, ya que la adición de una nueva habilidad se lleva a cabo sólo después de haberse desmantelado la anterior.

Como se analiza aún el uso más elemental del modelo de las "7S", como una simple relación de verificación, nos lleva a un nuevo terreno en nuestro empeño por

comprender como opera en realidad la facultad estudiada, o a diseñar un programa de cambio en verdad objetivo y concreto.

En el caso de la investigación dirigida al estudio de una estrategia de género para el empoderamiento de la mujer en la Facultad de Ciencias Empresariales en este diagrama se pondera la cantidad de impactos de las principales causas planteadas en el diagrama de Hishikawa, para evaluar como inciden en: la estrategia, la estructura e Infraestructura, los estilos, las habilidades, el personal, los sistemas y los valores compartidos en la Facultad.

El análisis se realiza a través de un Diagrama de Pareto, que es una forma especial de gráfico que separa los problemas muy importantes de los menos importantes, estableciendo un orden de prioridades. Fue creado sobre la base del principio de Pareto, según el cual, el 80% de los problemas son provenientes de apenas el 20% de las causas. Se usa para identificar y dar prioridad a los problemas más significativos de un proceso o para evaluar el comportamiento de un problema, comparando los datos entre el "antes" y el "después".

La minoría vital aparece a la izquierda de la grafica y la mayoría útil a la derecha. Hay veces que es necesario combinar elementos de la mayoría útil en una sola clasificación denominada otros, la cual siempre deberá ser colocada en el extremo derecho. La escala vertical es para el costo en unidades monetarias, frecuencia o porcentaje.

En la presente investigación se aplica a un grupo de directivos y profesores de la facultad un instrumento que relaciona las causas que limitan el empoderamiento de la mujer con las "7 C" antes descritas, para llegar a la conclusión de los impactos de cada "S" se procesan las respuestas y se alcanza el resultado final.

2.1.4 Identificación de Factores Claves de Éxito para el empoderamiento de la mujer universitaria.

Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten a las organizaciones alcanzar los objetivos que se han trazado y distinguen a la organización de las otras de su tipo. Los factores clave del éxito dentro de cualquiera de las instituciones de educación superior pueden ser la capacidad de liderazgo; la capacidad para la formación de competencias básicas como conocimientos, habilidades y valores; la

capacidad de transformar las estructuras y programas de formación de acuerdo al desarrollo científico, cultural, social o tecnológico del país; orientación hacia la gestión de la calidad y con empeño en la mejora continua y tener mentalidad emprendedora.

Para establecer una estrategia con enfoque de género en la facultad que conduzca a la evaluación sistemática de los niveles de empoderamiento de la mujer se deben describir a su vez los factores claves del éxito para lograrlo, y estos deben guardar relación con las áreas de resultado claves identificadas en el MES, la Uniss y la Facultad, por ello esta integración se debe trabajar en cuatro direcciones fundamentales.

En el primer capítulo de este trabajo nos referimos al *mainstreaming* de género como la necesidad de tener en cuenta el enfoque de equidad de género de forma transversal en todas las políticas, estrategias, programas, actividades académicas y administrativas e incluso en la cultura institucional de las organizaciones para contribuir verdaderamente a un cambio en la situación de empoderamiento de la mujer.

Por tanto, no basta con acciones directas y específicas a favor de la mujer, sino que es necesario el replanteamiento de las prácticas y procesos políticos, haciendo visibles las relaciones y roles de género. No existe una fórmula única de aplicación de la estrategia de transversalidad que, más bien, debe ser adaptada a cada política o acción específica. En cambio, sí debe ser común, y parte central a todas las experiencias, el principio de promover la equidad de género y la implicación de todas las personas con responsabilidad, hombres y mujeres, en su diseño y puesta en práctica.

2.1.5 Encuestas sobre empoderamiento de la mujer universitaria

La encuesta la define García Ferrado (2005) como “una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población”

Mediante la encuesta se obtienen datos de interés interrogando a los miembros de un colectivo o de una población.

Como características fundamentales de una encuesta, Sierra, R (1994) destaca:

1. La encuesta es una observación no directa de los hechos sino por medio de lo que manifiestan los interesados.
2. Es un método preparado para la investigación.
3. Permite una aplicación masiva que mediante un sistema de muestreo pueda extenderse a una nación entera.
4. Hace posible que la investigación social llegue a los aspectos subjetivos de los miembros de la sociedad.

Los temas de estudio por las encuestas son de lo más variado, desde temas de educación , región, población, familia, medio ambiente, etc., hasta mercado de trabajo, sindicatos, ocio, delincuencia, etc., no olvidando los referidos a la política con encuestas sobre elecciones, actitudes políticas, comportamientos político, etc. Las razones pueden ser:

1. Las encuestas son una de las escasas técnicas de que se dispone para el estudio de las actitudes, valores, creencias motivos. Hay estudios experimentales en que no se conocen inicialmente las variables que intervenir, y mediante la encuesta, bien por cuestionarios o por entrevista hace posible determinar las variables de estudio.
2. Las técnicas de encuesta se adaptan a todo tipo de información a cualquier población.
3. Las encuestas permiten recopilar información sobre sucesos acontecidos a los entrevistados.
4. Las encuestas permiten estandarizar los datos para un análisis posterior, obteniéndose gran cantidad de datos a un precio bajo y en un periodo de tiempo corto.

Existen diferentes tipos de encuestas atendiendo el ámbito que abarcan, a la forma de obtener los datos y al contenido, de la siguiente manera:

- Encuestas exhaustivas y parciales: Se denomina exhaustiva cuando abarca a todas las unidades estadísticas que componen el colectivo, universo, población o conjunto estudiado. Cuando una encuesta no es exhaustiva, se denomina parcial. En el caso de la encuesta aplicada la consideramos parcial, al ser aplicada a una muestra de la facultad.

- Las encuestas directas e indirectas. Una encuesta es directa cuando la unidad estadística se observa a través de la investigación propuesta registrándose en el cuestionario. Será indirecta cuando los datos obtenidos no corresponden al objetivo principal de la encuesta pretendiendo averiguar algo distinto o bien son deducidos de los resultados de anteriores investigaciones estadísticas. La encuesta aplicada sobre empoderamiento se considera directa.
- Encuestas sobre hechos y encuestas de opinión. Hay un tipo de encuestas cuya misión es averiguar lo que es el público en general piensa acerca de una determinada materia o lo que considera debe hacerse en una circunstancia concreta. Las encuestas aplicadas se consideran de opinión.

Los pasos a seguir para la elaboración de las encuestas son:

1. Definición del problema y discusión del diseño. En el caso de la presente investigación el problema a investigar con la encuesta está asociado a la percepción que se tiene en la facultad sobre el grado de empoderamiento de la mujer
2. Programación de la encuesta, incluyendo los objetivos a alcanzar y la metodología a utilizar, para ello se identifican posibles temas a incluir en el instrumento y que apunten a diferentes formas de evaluar la perspectiva de empoderamiento, teniendo en cuenta la diferenciación entre sexos y la hora de la encuesta.
3. Organización del trabajo con la formación de los grupos a encuestar. La encuesta es aplicada en un grupo que incluye hombres y mujeres de la facultad, reunidos en un espacio común pero con instrumentos diferentes.
4. Cómo manejar los cuestionarios, elaborar los resultados, tabularlos, verificarlos, etc. La tabulación de los resultados se realiza a través del Microsoft Excel, para analizar además de resultados cuantitativos, aspectos porcentuales.
5. Selección del equipo que aplica el cuestionario; en este caso es aplicado por la autora del trabajo.
6. Borrador del cuestionario, utilizando para ello un fichero de preguntas posibles estudiando la manera de formularlas.
7. Diseñar la muestra, se aplica a 17 hombres y 20 mujeres de la facultad, que representan un 60 % respectivamente de ambas poblaciones.

8. Una vez confeccionados los cuestionarios para hombres y mujeres se realiza una prueba con ellos, cumplimentándolo todo el equipo más algunas personas de fuera para eliminar las preguntas dudosas o reformar otras, cambiando el lenguaje utilizado. Esto se llama ensayar el cuestionario o hacer un Pre-test,
9. Una vez modificado el cuestionario se hace definitivo, pasando a imprimirlo
10. Aplicación del cuestionario, el día para el cual fue convocada la muestra seleccionada.
11. Recopilación de los cuestionarios.
12. Se procesan las encuestas.
13. Se realizan los cálculos en porcentajes y demás para obtener las tablas con los resultados.
14. Se interpretaran las tablas de resultados con comentarios y discusión de los resultados, preparando un informe y sacando las conclusiones que se estime conveniente.

La encuesta aplicada a las mujeres de la Facultad de Ciencias Empresariales se muestra en el Anexo 4, mientras que la aplicada a los hombres aparece en el Anexo 5

2.2 Diseño del Procedimiento para incluir en las estrategias de dirección en las facultades de la Uniss el enfoque de género.

En el capítulo uno de la presente investigación se profundiza en categorías como estrategias de género y sus diferencias con las estrategias diseñadas con enfoque de género, para ello se propone el método del mainstreaming de género, el cual consiste en incorporar a la planeación estratégica de la organización los indicadores de género que podrían formar parte de una estrategia de género aislada.

A continuación se presentan las etapas para la re expresión de estrategias de dirección en facultades de la Uniss, con vistas a que quede transformada a un enfoque de género aplicando la técnica del Mainstreaming de género, o sea, incorporando los indicadores de género a las Áreas de Resultado Clave previamente existentes en la estrategia de dirección de la facultad.

1. Análisis de la misión, visión y valores compartidos actualmente formulados.
2. Análisis de las Áreas de Resultado Clave existentes.

3. Determinación de los Factores clave del éxito para fortalecer el empoderamiento de la mujer en la Facultad para cada Área de Resultado Clave.
4. Diseño de indicadores de género para cada área de resultado clave.
5. Re expresión de la estrategia con enfoque de género.

2.2.1 Misión, visión, valores compartidos. Facultad de Ciencias Empresariales

Actualmente la Facultad de Ciencias empresariales, muestra escogida en esta investigación, tiene dentro de su planeación estratégica su misión, visión y sus valores, sin embargo no están claramente expresados con un enfoque de género, como se observa a continuación:

MISIÓN

La Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez” forma de manera continua licenciados en contabilidad y finanzas integrales, revolucionarios, comprometidos con la solución trascendente de las necesidades del territorio y la nación en el desarrollo y producción científica, tecnológica y cultural, con pertinencia, actualidad, eficacia, eficiencia y racionalidad; fieles a las tradiciones e historia y con la voluntad de innovación en el logro de una calidad para todos, con enfoque de prevención, que se gesten desde la formación contextualizada y una gestión compartida, en correspondencia con la política del PCC, los fundamentos del ideario martiano y con profesores preparados con reconocido prestigio, que asume su compromiso con la Revolución.

VISIÓN

Se consolida la comunidad universitaria como fiel exponente de los principios revolucionarios, los valores patrios y el socialismo. Los profesores de la Facultad están altamente comprometidos con la Revolución, en correspondencia con los valores de la Organización.

Se alcanzan niveles cualitativamente superiores en la formación integral de los estudiantes de Contabilidad y Finanzas, en correspondencia con las demandas de fuerza laboral calificada universitaria en la provincia. Se aumenta la calidad de la carrera en los dos tipos de curso, comprobable a través del sistema de evaluación y acreditación de carreras universitarias que posee el Ministerio de Educación Superior.

La interdisciplinariedad y la consolidación del trabajo por proyectos, tanto nacionales como internacionales, permiten el financiamiento de nuestros principales grupos científicos y con ello se logra potenciar la generación de conocimientos y tecnologías para el Desarrollo Local.

El liderazgo participativo caracteriza el estilo de dirección de los cuadros. Se incrementa gradualmente en el claustro el porcentaje de doctores y los que poseen categoría principal.

Las actividades de postgrado, de preparación y superación satisfacen las necesidades de formación continua de los profesionales de las ciencias económicas y los cuadros del territorio con la calidad que demanda el desarrollo económico, social y cultural de la provincia y del país.

La infraestructura responde al desarrollo de los procesos instantivos con acciones concretas y con una red que asegura el empleo de las TIC.

Se amplía la efectividad de la colaboración internacional expresado en la contribución al desarrollo, la captación de recursos y el internacionalismo.

Se consolida el papel de los colectivos de año como eslabones fundamentales para la materialización de los objetivos en función de la estrategia educativa de la carrera de contabilidad y finanzas.

Los valores compartidos son

1. Patriotismo.
2. Honestidad.
3. Solidaridad.
4. Responsabilidad.
5. Humanismo.
6. Laboriosidad.
7. Honradez.
8. Justicia.
9. Dignidad

2.2.2 Descripción de las Áreas de Resultado Clave existentes

En la técnica del mainstreaming de género se pretende insertar en la planeación estratégica existente los indicadores de género que se diseñen, pero respetando en la medida de lo posible las Áreas de Resultado Clave existentes.

En este caso hablamos de:

- I Profesional competente y comprometido con la Revolución
- II Claustro Revolucionario y de Excelencia
- III Impacto Económico y Social
- IV Gestión de la Educación Superior

Desde todas estas áreas se puede dar tratamiento a las cuestiones de género, la primera para potenciar el empoderamiento de las estudiantes; la segunda, de las profesoras; la tercera, para impulsar la visibilidad y el impacto de la mujer hacia el entorno local, nacional e internacional; y la cuarta para el tratamiento a las mujeres trabajadoras no docentes, directivas y, en general, para estimular el empleo de métodos de dirección que tomen como punto de partida la temática del género.

2.2.3 Diseño de indicadores de género para cada Área de Resultado Clave

Por indicadores entendemos los datos que nos permiten darnos cuenta de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los indicadores son, por lo tanto, como señales que nos permiten evaluar en el tiempo los impactos o cambios cualitativos y cuantitativos que producen los proyectos o acciones directamente en los grupos metas o beneficiarios.

Los indicadores pueden ser medidos, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

Los indicadores sirven para...

- Medir cambios en una situación a través del tiempo.
- Revisar los resultados de acciones.
- Orientar nuestras acciones futuras para lograr mejores resultados.

Los indicadores de género

Cuando hablamos de indicadores de género nos referimos a la medición de aspectos de las relaciones de equidad de género, que son susceptibles de ser medidos, cuantificados o sistematizados a lo largo del tiempo. Mientras que, por ejemplo, las estadísticas de género dan información objetiva sobre el estatus/actividades/situación de las mujeres, un indicador de género proporciona esta misma información en relación con algún estándar, lo que permite comparar (hombres, otro grupo de mujeres, etcétera).

Es difícil medir las dimensiones cualitativas o más subjetivas de las relaciones de poder entre los géneros; sin embargo, se han diseñado metodologías que permiten construir indicadores cualitativos tan importantes en esta temática.

Características:

- Señalan los cambios en las relaciones entre hombres y mujeres a través del tiempo.
- Señalan los cambios progresivos en las condiciones de vida y los roles de mujeres y hombres.
- Miden el avance hacia la equidad de género.

En conclusión, son señales o signos que “toman el pulso” a la equidad entre mujeres y hombres en un lugar y momento determinados.

La estrategia de género propuesta, si realmente se diseña para potenciar el empoderamiento de la mujer universitaria, debe estar en sintonía con las diferentes Áreas de Resultado Clave, previstas en la planeación estratégica de la Facultad, ya planteadas anteriormente en el capítulo, no obstante debe incorporar objetivos muy específicos dirigidos a evaluar el estado y evolución de este empoderamiento, en las estudiantes, las profesoras/investigadoras y las directivas de la Facultad.

En una sesión de trabajo en grupo se explica a los participantes estas cuestiones relacionadas con indicadores de género y con la importancia de que aporten elementos sobre cuales indicadores sugeriríamos para evaluar el empoderamiento de la mujer en la facultad desde las diferentes Áreas de Resultado Clave.

2.3. Diseño del proceso de validación del procedimiento para incluir en la estrategia de dirección el enfoque de género, por el criterio de expertos.

Para validar la estrategia con enfoque de género de la Facultad se aplica la técnica del criterio de expertos, para ello se define el problema a encuestar y se discute el posible diseño del instrumento. Se programa la encuesta, incluyendo los objetivos a alcanzar y la metodología a utilizar, para ello se identifican posibles temas a incluir en el instrumento y que apunten a diferentes formas de evaluar la pertinencia de la estrategia con enfoque de género en la facultad seleccionada. Se llega entonces a una propuesta de instrumento que es presentado a un grupo de expertos para su validación.

Para determinar el número de ellos se tiene en cuenta que en la medida en que se aumenta la cantidad de expertos en un grupo aumentará la cantidad de estos con menos calificación y en la medida en que se disminuya, disminuye el nivel de confianza de los resultados.

2.3.1 Determinación del número de expertos

De la cantidad de expertos depende la complejidad y las características del trabajo a realizar.

El grupo de expertos debe estar entre 7 y 15 para mantener un nivel de confianza y calificación elevado. La determinación del número de expertos se realiza utilizando criterios basados en la distribución binomial de probabilidad.

Para esto se utiliza la siguiente expresión:

$$n = \frac{p * (1 - p) * k}{i^2}$$

Donde:

i: nivel de precisión deseado.

p: proporción estimada de errores de los expertos

K: constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido.

2.3.2 Determinación de la competencia de los expertos

La competencia es el nivel de calificación en una determinada esfera del conocimiento.

Se determina sobre la base de la actividad fructífera del especialista, del nivel y

profundidad de conocimientos de los logros de la ciencia y la técnica en el mundo, de su comprensión del problema y de sus perspectivas de desarrollo.

Existe la tendencia de valorar la competencia de un experto de acuerdo con su grado científico y el puesto que éste ocupa, sin embargo no siempre estas condiciones determinan la competencia.

En la práctica de la evaluación mediante el criterio de expertos, ha tenido aceptación la determinación de la competencia, utilizando la autovaloración de la misma por el propio experto.

La autovaloración, la que deviene a su vez en un criterio a tener en cuenta, consiste en proponerle a los candidatos a expertos llevar una autoevaluación de sus conocimientos relacionados con el tema que será objeto de enjuiciamiento. La experiencia demuestra que las personas con una elevada autoevaluación se equivocan menos que otras en sus predicciones.

La competencia de los expertos se determina por el coeficiente K, el cual se calcula de acuerdo con la opinión del candidato sobre su nivel de conocimiento acerca del problema que se está resolviendo y con las fuentes que le permiten argumentar sus criterios.

El coeficiente K se calcula por la siguiente expresión:

$$K = 1/2 (Kc + Ka)$$

Donde:

Kc: Es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema calculado sobre la base de la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1 (dividido por 10) de modo que:

- Evaluación 0 indica absoluto desconocimiento de la problemática que se evalúa.
- Evaluación 10 indica pleno conocimiento de la referida problemática.

El experto deberá marcar una cruz en la casilla que estime pertinente.

Tabla 2.5: Determinación de la competencia de los expertos

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fuente: Elaboración Propia

$$K_c = n (0.1) = n/10$$

Ka: es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto determinado como resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de una tabla patrón como la siguiente:

Tabla 2.6: Resultado de la suma de los puntos alcanzados

FUENTES DE ARGUMENTACION	GRADO DE INFLUENCIA DE CADA UNA DE LAS FUENTES EN SUS CRITERIOS		
	ALTO (A)	MEDIO (M)	BAJO (B)
1. Análisis Teóricos Realizados	0.3	0.2	0.1
2. Experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
3. Trabajos de autores nacionales.	0.05	0.05	0.05
4. Trabajos de autores extranjeros.	0.05	0.05	0.05
5. Conocimiento del estado actual del problema en el extranjero	0.05	0.05	0.05
6. Intuición	0.05	0.05	0.05
TOTAL	1	0.8	0.5

Fuente: Elaboración Propia

Al experto se le presenta esta tabla sin cifras orientándoles que marque con una (x) sobre cuál de las fuentes ha influido más en su conocimiento de acuerdo con los niveles ALTO (A) MEDIO (M) y BAJO (B)

El instrumento aplicado para la determinación de las competencias se aprecia en el Anexo

Posteriormente utilizando los valores que aparecen en la tabla patrón se determina el valor de Ka para cada aspecto.

De tal modo si $K_a = 1 \rightarrow$ influencia alta de todas las fuentes

$K_a = 0.8 \rightarrow$ influencia media de todas las fuentes

$K_a = 0.5 \rightarrow$ influencia baja de todas las fuentes

Después de determinar K, si:

$0.8 \leq K \leq 1 \Rightarrow K \rightarrow$ alto, luego el experto tiene competencia alta.

$0.5 \leq K < 0.8 \Rightarrow K \rightarrow$ media, luego el experto tiene competencia media

$0 \leq K < 0.5 \Rightarrow K \rightarrow$ bajo luego el experto tiene competencia baja

A partir de aquí se seleccionan los 15 expertos de mayor competencia.

2.3.3 Validación y características del instrumento a aplicar.

Para validar el instrumento a aplicar a los expertos se lleva a cabo la aplicación de una prueba para determinar por cálculos estadísticos la confiabilidad del mismo, mediante su consistencia interna y el análisis de cada ítems, para ello fue utilizado el paquete estadístico SPSS, realizando una análisis de varianza y el alpha de Cronbach,

Una vez que el cuestionario se hace definitivo, se envía por vía e-mail a los expertos.

Debe significarse que para el diseño del instrumento se tienen en cuenta variables como la necesidad, el aspecto técnico y el aspecto psicológico de la propuesta formulada.

Tabla 2.7: El diseño del instrumento se tiene en cuenta variables como la necesidad, el aspecto técnico y el aspecto psicológico de la propuesta

Variables	Indicadores
Necesidad	1. Los directivos y trabajadores de la Uniss necesitan entrenamiento en materia de estrategias con enfoque de género
	2. Considera usted que la propuesta para la reexpresión de la estrategia a enfoque de género facilita el tratamiento de los temas relacionados con empoderamiento de la mujer en las universidades
	3. Si necesita en la Uniss, la implementación de estrategias con enfoque de género
Aspectos técnicos	4. Es adecuada la estructura del procedimiento propuesto para reexpresar la estrategia con enfoque de género
	5. Existe calidad en los contenidos de la estrategia con enfoque de género
	6. Considera actualizados los contenidos tratados
	7. Resulta factible la aplicación de esta propuesta en otras áreas de la Uniss
Aspectos psicológicos	8. La propuesta es entendible y tiene claridad en su contenido

Fuente: Elaboración Propia.

Los criterios a evaluar en cada uno de estos indicadores son

- (TD) Total desacuerdo
- (PD) parcialmente en desacuerdo
- (PA) Parcialmente de acuerdo
- (TA) Totalmente de acuerdo.

El instrumento en cuestión se muestra en el Anexo 7

2.3.4 Validación del procedimiento por los expertos

Con los resultados alcanzados se elabora una matriz que recoge las opiniones de los 15 expertos para los 8 ítems, determinándose el por ciento de opiniones de cada una de las categorías anteriores y se les asigna a cada una un valor numérico, así por ejemplo:

- (TD) Total desacuerdo =1 punto
- (PD) parcialmente en desacuerdo = 2 puntos
- (PA) Parcialmente de acuerdo = 3 puntos
- (TA) Totalmente de acuerdo= 4 puntos.

Posteriormente se les determina la media, moda, y desviación típica.

Una vez obtenidos los criterios de los expertos en cada rango de valoración para los diferentes aspectos en una tabla de Aspectos / Rangos de Valoración, se utilizarán los estadígrafos kappa de Cohen y Tau-B de Kendall.

La kappa de Cohen es una prueba estadística que mide el acuerdo entre las evaluaciones de dos jueces cuando ambos valoran el mismo objeto. Un valor igual a 1 indica un acuerdo perfecto. Un valor igual a 0 indica que el acuerdo no es mejor que el que se obtendría por azar y por debajo de la diagonal principal, los valores y la significación del estadígrafo Tau-B de Kendall es una medida no paramétrica de asociación para variables ordinales o de rangos que tiene en consideración los empates. El signo del coeficiente indica la dirección de la relación y su valor absoluto indica la magnitud de la misma, de tal modo que los mayores valores absolutos indican relaciones más fuertes entre los expertos.

Conclusiones del Capítulo 2

1. El capítulo muestra el diseño metodológico de un diagnóstico que posibilita evaluar el empoderamiento de la mujer y el estado del tratamiento a las cuestiones de equidad de género en las diferentes esferas de actuación universitarias
2. Se describen las etapas para lograr transformar la estrategia de dirección de una facultad a una estrategia con enfoque de género a través de la técnica del mainstreaming de género.
3. El diseño metodológico de la validación de la investigación que se propone está basado en la determinación del número de expertos, la determinación de sus competencias, la validación del instrumento a aplicar, y el análisis de los resultados obtenidos, a través de funciones como media, moda y desviación típica, así como estadígrafos como kappa de Cohen y Tau-B de Kendall.

CAPÍTULO III: Diagnóstico sobre empoderamiento de la mujer en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Sancti Spíritus, procedimiento para incluir en la estrategia de dirección el enfoque de género y validación de la propuesta.

En este capítulo se muestra el resultado de el diagnóstico realizado para evaluar el grado de empoderamiento de la mujer en la Facultad, se presenta el resultado de las técnicas empleadas, así como el resultado de las encuestas aplicadas a hombres y mujeres, también se muestra el resultado de la implementación del procedimiento propuesto y del proceso de validación bajo el criterio de expertos.

3.1 Resultados del diagnóstico sobre el empoderamiento de la mujer en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”

A partir de la caracterización de la Facultad se puede argumentar que de los siete cargos directivos, cuatro son mujeres, para un 57 %. En cuanto a la plantilla, de 69 trabajadores, 39 son mujeres para un 57 % y específicamente en el claustro docente de 60 profesores, son mujeres 33 para un 55 %. Esta composición por departamentos docentes se presenta a continuación.

Tabla 3.1: Resultados del diagnóstico sobre el empoderamiento de la mujer en la Facultad de Ciencias Empresariales

Área de la Facultad	Plantilla Total	Mujeres en plantilla		Claustro Docente	Profesoras	
		Cantidad	%		Cantidad	%
Decanato	12	8	67	4	3	75
Finanzas Economía	12	4	33	12	4	33
Contabilidad Costos Auditoría	17	13	76	17	13	76
Finanzas Economía	12	4	33	12	4	33
CETAD	16	10	63	15	9	60
	69	39	57	60	33	55

Fuente: Elaboración Propia

La matrícula de estudiantes del pregrado de la Facultad la forman 174 estudiantes de la carrera de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas (77 del Curso Diurno y 97 del Curso por Encuentro), además 9 estudiantes cursan la Licenciatura en Educación, especialidad Economía. De esta matrícula 127 son mujeres para un 69 %

Una vez caracterizada la plantilla y la matrícula se dio paso a las diferentes etapas del diagnóstico descritas en el capítulo dos

3.1.1 La Matriz DAFO sobre el empoderamiento de la mujer en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Sancti Spíritus

Para la elaboración de la matriz sobre el empoderamiento de la mujer en la Facultad, y en general para identificar Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades para dar tratamiento al tema de género, se realizaron sesiones de trabajo en grupo que permitieron conocer criterios interesantes sobre el tema.

Luego de una reducción de listados para llevar a cuatro todas las filas y columnas de la matriz, se describen las siguientes.

Fortalezas

1. Más del 50 % de los directivos de la Facultad son mujeres (73 %)
2. Más del 50 % de la matrícula de estudiantes de la carrera son mujeres (72 %)

3. Más del 50 % de los egresados de las actividades de postgrado impartidos por la Facultad son mujeres (66 %)
4. Más del 50 % del claustro de la Facultad son mujeres (55%)

Debilidades

1. Poca cultura en la realización de estudios diagnósticos sobre el tema de la mujer en la Facultad
2. Bajo número de mujeres doctoras en el claustro (2)
3. Escasa inserción de la Facultad en grupos o proyectos para estudios de temas relacionados con la mujer y su empoderamiento.
4. Insuficiente tratamiento a indicadores de género en la planeación estratégica de la Facultad.

Amenazas

1. Subsistencia en la sociedad cubana actual de manifestaciones de inequidad o desigualdad de derechos y oportunidades de la mujer
2. Deficiente tratamiento desde la planeación estratégica de entidades del entorno, del MES o de la Uniss. a los indicadores de género.
3. Existencia de opciones de empleo que pueden atentar negativamente contra la permanencia o retención de las estudiantes y profesoras en la Facultad.
4. Dispersión de las acciones en la Uniss. dirigidas al mejoramiento del empoderamiento de la mujer y al logro de la equidad de género.

Oportunidades

1. Relación con instituciones con un trabajo relevante en el tema como el Centro de Estudios de la mujer, Casas de Orientación a la Mujer y la Familia, y otros grupos o proyectos de la Uniss.
2. Promulgación y defensa del principio de igualdad de derechos de la mujer en el marco constitutivo y regulatorio cubano
3. Existencia de buenas prácticas como referentes en el desarrollo de estrategias de género en el contexto internacional y nacional
4. Existencia de la Federación de Mujeres Cubanas con estructura a lo largo del país y con incidencia en las mujeres de la Facultad.

Al presentar estas cuatro categorías al equipo de trabajo, se les pidió que elaboraran la matriz con los impactos que cada entrada pudiera provocar en el resto. Se obtuvo la siguiente matriz.

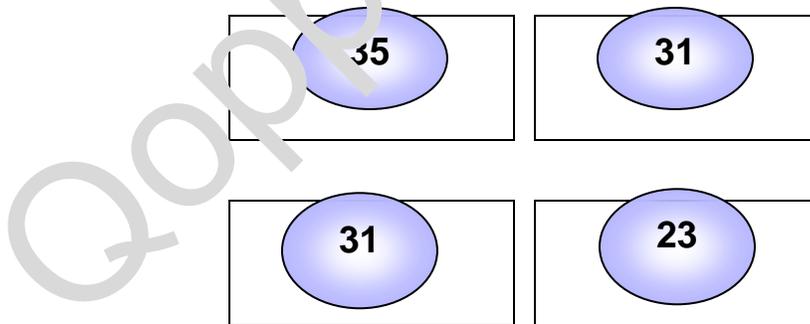
Tabla 3.2.: La Matriz DAFO resultado del trabajo en grupo

		Oportunidades				Amenazas				
		1	2	3	4	1	2	3	4	
Fortalezas	1	3	3	2	2	3	2	2	2	19
	2	2	2	2	1	2	2	1	2	14
	3	2	3	2	2	2	3	1	1	15
	4	3	2	2	2	2	2	2	2	17
		10	10	8	7	9	9	6	7	
Debilidades	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1
	2	2	1	2	1	2	1	1	2	12
	3	2	2	2	1	3	2	1	1	14
	4	3	3	3	2	1	2	1	2	17
		8	8	9	6	7	6	4	6	
		18	18	17	13	16	15	10	13	

Fuente: Elaboración Propia

Se aprecia que las Oportunidades más ponderadas son la uno y la dos, que las amenazas que más afectan la organización son la uno y la dos, que las debilidades que más inciden en el resultado de la gestión son la tres y la cuatro y que las principales fortalezas con que se cuenta son la uno y la cuatro.

Figura 3.1: Impactos por cuadrantes de la DAFO.



Fuente: Elaboración Propia

En esta figura se observa una mayor ponderación en el cuadrante superior izquierdo. Se considera que la Facultad está en una estrategia ofensiva, de crecimiento, de

expansión o MAXI - MAXI para conducir una estrategia de género o para insertarla a su propia planeación estratégica.

Un análisis general de los resultados que ofrece la Matriz DAFO, permitieron apreciar que el Problema Estratégico General subyace en no evaluar con indicadores de género el empoderamiento de la mujer de la Facultad, la cual además no se vincula a proyectos o cátedras para el estudio del tema; todo ello está amenazado continuamente por la subsistencia en la sociedad cubana actual de manifestaciones de inequidad o desigualdad de derechos y oportunidades de la mujer y por la dispersión de las acciones en la Uniss, dirigidas a contribuir al empoderamiento y la equidad de la mujer; por lo que resulta bien complejo aprovechar la fortaleza del rol protagónico de las mujeres en la Facultad, y la relación con instituciones que estudian el tema para contribuir a la promulgación y defensa del principio de igualdad de derechos de la mujer en el marco constitutivo y regulatorio cubano.

Lo anterior conllevó a trazar la siguiente Solución Estratégica General:

Si se logra evaluar sistemáticamente con indicadores de género el empoderamiento de la mujer de la Facultad en la misma medida que se fortalecen continuamente la lucha contra la subsistencia en la sociedad cubana actual de manifestaciones de inequidad o desigualdad de derechos y oportunidades de la mujer y se aúnan las acciones en la Uniss, se podrá aprovechar la fortaleza del rol protagónico de la mujer en la Facultad para realzar la relación con instituciones que estudian el tema y será más efectiva la contribución a la promulgación y defensa del principio de igualdad de derechos de la mujer en el marco constitutivo y regulatorio cubano.

3.1.2 Elaboración del Diagrama Causa Efecto de las debilidades que más limitan el empoderamiento de la mujer en la Facultad de Ciencias Empresariales

Para la aplicación de la técnica se realizó el trabajo en varios grupos de estudiantes y posteriormente en un grupo que incluía docentes y directivos de la Facultad.

Se identificaron cuatro grandes grupos de causas:

1. Científico tecnológicas
2. Materiales
3. Organizativas

4. Culturales o humanas

Dentro de las científico-tecnológicas se consideró la sub-explotación de las tecnologías educativas, las cuales pueden ser empleadas en función de promover cuestiones dirigidas a temas de género y al empoderamiento de la mujer, además la débil estructuración del tema en proyectos o cátedras que integren las investigaciones como línea de gestión de la ciencia sobre el tema.

Entre las materiales se identificaron las carencias para reproducir materiales sobre el tema, o el uso de transporte, las redes y el estado de las PC en función de actividades de género.

Se identificó un gran grupo clasificadas como organizativas, asociadas a la planificación, la organización de actividades sobre el tema, el control sobre ellas, la evaluación del desempeño de estudiantes y profesores sin tener en cuenta si potencian o impulsan temas de género en su ámbito y falta de integración entre los actores de la Facultad, para gestionar el empoderamiento de sus mu

Figura 3.2: Diagrama de Hishikawa



Fuente: Elaboración Propia

3.1.3 Diagrama de las “7S” para evaluar impactos en el empoderamiento de la mujer en la facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Sancti Spiritus

Esta técnica, profundizada en la anterior, refleja en la primera columna las principales causas ya descritas. En sesiones de trabajo en grupo se solicitó a los participantes que evaluaran en cual de las “S” podría influir más significativamente la causa o factor identificado

Con la aplicación de la técnica de Pareto se seleccionaron las “S” con más impactos entre las planteadas por los participantes. El resultado fue el siguiente:

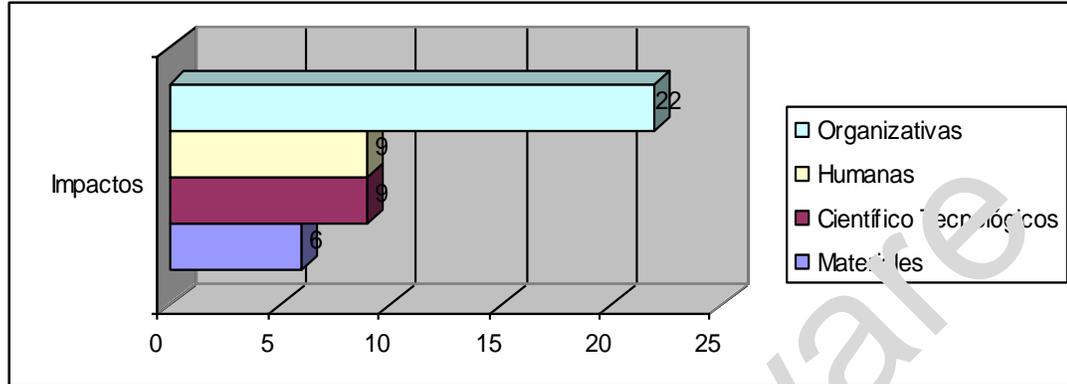
Tabla 3.3: Diagrama de las “7 S”. Medición de Impactos de las causas del insuficiente tratamiento a las cuestiones de género

Causa	Impacta en							Total
	Estrategia	Estructura e Infraestructura	Estilos	Habilidades	Personal	Sistemas	Recursos (Compartido)	
Materiales								
o Capacidad de impresión	X				X			2
o Redes e ICT		X		X				2
o Limitados recursos gastables		X						1
o Transporte		X						1
Total Materiales								6
Científico Tecnológicos								
o Poco vínculo con cátedras o instituciones con estudios de género	X						X	2
o Tecnología educativa		X		X		X		3
o Investigaciones precedentes sobre el tema en la facultad	X		X		X		X	4
Total Científico Tecnológicos								9
Culturales y Humanas								
o Estimulación a mujeres			X		X		X	3
o Preparación			X	X	X			3
o Cultura de enfoque de género			X		X		X	3
Total Humanas								9
Organizativas								
Planificación								
o Empleo de indicadores de género	X		X		X	X		4
Integración	X						X	2
Estilos y Métodos								0
o Improvisación			X	X	X			3
Comunicación								0
o Vínculo con la comunidad			X	X			X	3
o Vacíos informativos					X	X		2
Evaluación								0
o Desempeño de docentes	X			X	X			3
o Integral de estudiantes			X		X			2
Control	X			X	X			3
Total Organizativas								22
Impactos Totales	7	4	8	7	11	3	6	46

Fuente: Elaboración propia

A partir del resultado de la técnica aplicada, se muestra gráficamente cómo el mayor número de impactos (22) se relacionan con cuestiones estrictamente organizativas y solo 6 se asocian a causas materiales.

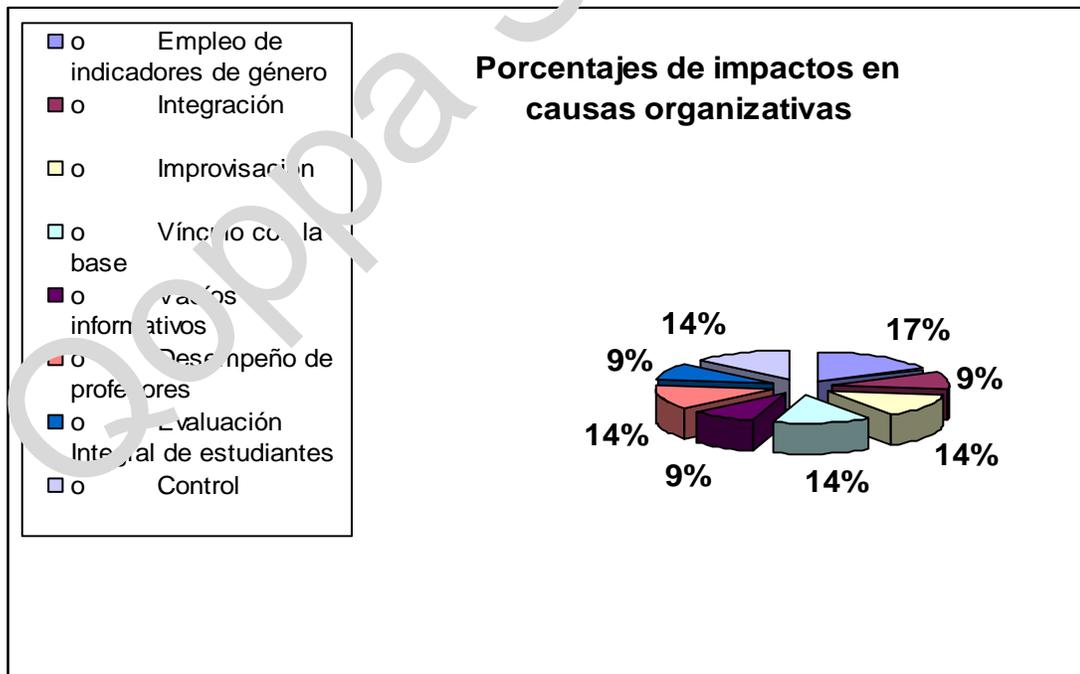
Gráfico 3.1: Resumen de impactos por causas



Fuente: Elaboración propia

Dentro de los problemas organizativos el que más peso porcentual tiene es el relacionado con las insuficiencias en la gestión de indicadores de género en la Facultad, alcanza cuatro impactos que representa el 17 %.

Gráfico 3.2: Porcentajes de impactos en causas organizativas

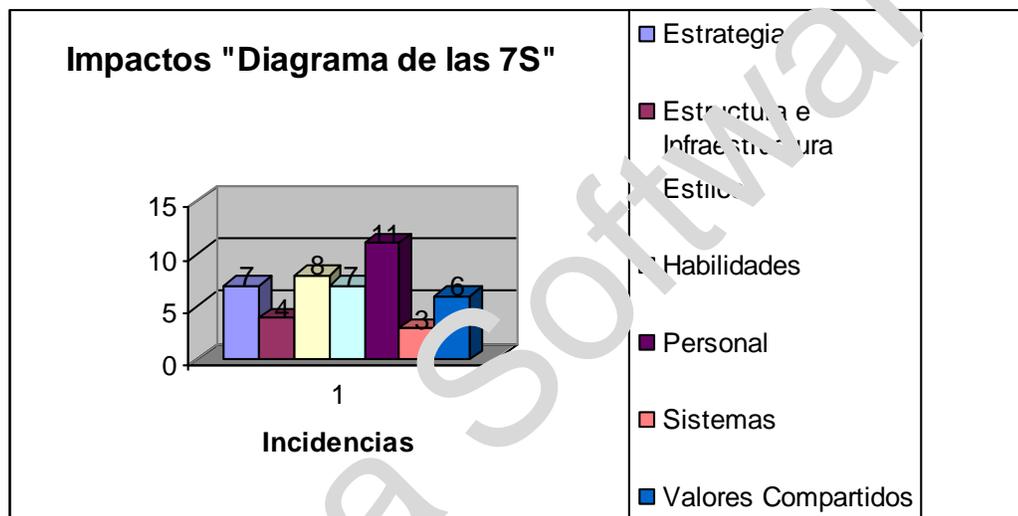


Fuente: Elaboración propia

En este resultado se constata que si en las organizaciones no se planifican y gestionan los resultados de indicadores de género, difícilmente se pueda tener la certeza de en qué medida avanza o retrocede el empoderamiento de la mujer, lo cual es aplicable también a otras organizaciones.

Viendo los siete factores en los cuales las causas pueden incidir, se aprecia la existencia de 11 impactos en el factor "personal". Con ello se demuestra que la solución al problema está en el terreno subjetivo y no tanto en lo objetivo, si se tiene en cuenta que el factor "estructura e infraestructura" recibió solamente cuatro impactos.

Gráfico 3.3: Impactos por categorías en el Diagrama de las "7S"



Fuente: Elaboración propia

3.1.4 Identificación de factores clave de éxito para el empoderamiento de la mujer de la Facultad de Ciencias Empresariales.

El insustancial empleo del enfoque de género por parte de las instituciones de educación superior, genera por una parte que no se incorpore en el currículo académico regular este contenido y por otra, que en su propia gestión existan carencias en cuanto al trabajo con un enfoque de género, razón por la cual es prácticamente imposible evaluar los niveles de empoderamiento de la mujer en el sector y seguir, incluso, la evolución de este fenómeno.

Muchas veces se considera el tema del enfoque de género como una imposición y no como una necesidad del desarrollo humano. En ocasiones es suficiente tener una

adecuada proporción de mujeres empleadas o dirigentes para dar por satisfecho el resultado en este sentido.

También puede existir una desvinculación entre los centros, proyectos o grupos que realizan estudios sobre el tema del enfoque de género o cuestiones relacionadas con la mujer con la dirección de las Instituciones de Educación Superior que limitan el *mainstreaming*, o sea, en gestionar de manera transversal a la planeación estratégica de las mismas los indicadores asociados al tema de género. Por lo que no se crean los mecanismos más eficientes de seguimiento y evaluación de las políticas de género en el sector.

Al aplicar la transversalidad en la planeación estratégica de la Facultad para la incorporación de los temas de género y evaluar el empoderamiento de la mujer, se deben tomar como punto de partida las cuatro áreas de resultado clave existentes para identificar entonces los factores clave del éxito para programar en cada una de ellas.

La técnica del *mainstreaming* de género pretende que sin plantear una estrategia de género independiente, se describan los factores clave para desde las Áreas de Resultado Clave existentes, se dé un tratamiento a los temas de empoderamiento de la mujer. Aplicando una tormenta de ideas, se describen los siguientes factores clave por áreas.

Tabla 3.4: Áreas de Resultado Clave

Áreas de Resultado Clave en la planeación estratégica de la Facultad	Factores Clave del éxito para la evaluación del empoderamiento de la mujer en las Áreas de resultado clave
1. Profesional Competente y Comprometido con la Revolución	Formar profesionales con competencias y compromiso con la Revolución. Con plenitud de derechos de ingreso, permanencia y egreso en la educación superior.
2. Claustro Revolucionario y de excelencia	Desarrollar un claustro Revolucionario y de excelencia, con plenitud de derechos para con su desarrollo profesional, científico, y pedagógico.
3. Impacto económico y social	Asegurar el impacto y pertinencia en condiciones de equidad de género en las esferas de desarrollo de la facultad y con impacto en el entorno, incluyendo la superación económica y de dirección tanto del sector empresarial como de la administración pública, la presencia y visibilidad en investigaciones, publicaciones y proyectos, así como la participación en investigaciones sobre temas de género y de empoderamiento.
4. Gestión de la Educación Superior	Preparar y promover la mujer en cargos directivos o en las reservas. Promover el <i>mainstreaming</i> de género en el rediseño de estrategias en los diferentes eslabones de dirección de la Universidad y la Facultad.

Fuente: Elaboración propia

3.1.5 Resultado de las encuestas sobre empoderamiento de la mujer en la Facultad de Ciencias Empresariales

Las encuestas descritas fueron empleadas en un momento inicial con el fin de diagnosticar la percepción sobre el fenómeno empoderamiento de la mujer en la facultad estudiada, pero al propio tiempo la información que proporcionó se utilizó en el diseño de indicadores de la planeación estratégica, que permitieron evaluar su evolución en el tiempo, y esto a su vez brindó la posibilidad de tomar decisiones correctivas al respecto.

La primera encuesta se aplicó a 20 profesoras de las 33 de la facultad, con representación de diferentes categorías científicas y docentes, con diferentes edades; se incluyeron mujeres directivas y otras que no lo son, las preguntas formuladas se respondieron como:

- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo

El 80 % de las mujeres dijo estar de acuerdo o parcialmente de acuerdo en que es más difícil alcanzar sus metas profesionales siendo mujeres, y el 20 % expresó no sentirse realizada profesionalmente.

El 60 % opinó que el hombre y la mujer no estaban en igualdad de condiciones para ocupar cargos directivos, y el 35 % de estas dijo estar de acuerdo o parcialmente de acuerdo con que los hombres a quienes se subordinaban, tenían en cuenta su condición de mujer.

El 85 % reconoció el apoyo de su pareja para cumplir con su rol como mujer universitaria, y solo el 20 % dijo estar de acuerdo o parcialmente de acuerdo con el hecho de haber percibido en el entorno universitario alguna manifestación de discriminación por ser mujer. (Ver Anexo 8)

En los 17 hombres encuestados, se buscó la misma representatividad de categorías y edades que las mujeres. El 82 % dijo estar de acuerdo o parcialmente de acuerdo en que a las mujeres les es más difícil alcanzar las metas profesionales. Resultado similar fue planteado por las mujeres.

El 12 % de los hombres dijo no sentirse realizado profesionalmente. El 53 % considera que no están en igualdad de condiciones un hombre y una mujer para ocupar cargos directivos. El 82 % de los hombres opinó estar de acuerdo o parcialmente de acuerdo con que las mujeres presentan regularmente problemas familiares a resolver como impedimento para el trabajo.

El 95 % reconoció el apoyo de su pareja para cumplir con su rol como universitario, mientras que el 24 % dijo estar de acuerdo o parcialmente de acuerdo con el hecho de haber percibido en el entorno universitario alguna manifestación de discriminación a la mujer. (Ver Anexo 9).

3.2 Resultados de la aplicación del procedimiento para incluir en la estrategia de dirección de la Facultad de Ciencias Empresariales con enfoque de género.

El replanteamiento de la estrategia de la Facultad para que tenga un enfoque de género debe partir de la re expresión de la misión, visión y los valores compartidos.

3.2.1 Análisis y reexpresión de la Misión, visión, valores de la estrategia de dirección de la Facultad de Ciencias empresariales de la Uniss con enfoque de género.

Al analizar la misión descrita en el epígrafe 3.2.1 se observan elementos o categorías expresadas exclusivamente en género masculino, o lo que en la literatura se refiere a un lenguaje sexista, algunas de estas categorías son: Licenciados, revolucionarios, comprometidos y profesores entusiastas.

Al re expresar la misión en equipos de trabajo, bajo la técnica de tormenta de ideas para que estas muestren un enfoque de género, se plantea de la siguiente forma:

MISIÓN

La Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez” forma de manera continua, profesionales integrales de la contabilidad y las finanzas, con altos niveles de compromiso con la Revolución y con la solución trascendente de las necesidades del territorio y la nación en el desarrollo y producción científica, tecnológica y cultural, con pertinencia, actualidad, eficacia, eficiencia y racionalidad; fieles a las tradiciones e historia y con la voluntad de innovación en el logro de la calidad, con enfoque de prevención, que se geste desde la formación contextualizada y una gestión compartida, en correspondencia con la política del PCC,

los fundamentos del ideario martiano y con un claustro con preparación, de reconocido prestigio, que asume su compromiso con la Revolución.

Al analizar la visión se incluyen categorías igualmente excluyentes como: los profesores, comprometidos, los estudiantes, los cuadros, porcentaje de doctores y los que poseen categoría principal, los profesionales o los cuadros.

La visión reformulada después de la tormenta de ideas sería:

VISIÓN

Se consolida la comunidad universitaria como fiel exponente de los principios revolucionarios, los valores patrios y el socialismo. El claustro de la Facultad muestra del alto compromiso con la Revolución, en correspondencia con los valores de la Organización.

Se alcanzan niveles cualitativamente superiores en la formación integral del estudiantado de Contabilidad y Finanzas, en correspondencia con las demandas de fuerza laboral calificada universitaria en la provincia. Se aumenta la calidad de la carrera en los dos tipos de curso, comprobable a través del sistema de evaluación y acreditación de carreras universitarias que posee el Ministerio de Educación Superior.

La interdisciplinariedad y la consolidación del trabajo por proyectos tanto nacionales como internacionales, permiten el financiamiento de los principales grupos científicos; con ello se logra potenciar la generación de conocimientos y tecnologías para el Desarrollo Local.

El liderazgo participativo caracteriza el estilo de la dirección de la Facultad. Se incrementa gradualmente el claustro con formación doctoral y con categoría principal.

Las actividades de postgrado, de preparación y superación satisfacen las necesidades de formación continua de profesionales de las ciencias económicas y equipos de dirección del territorio con la calidad que demanda el desarrollo económico, social y cultural de la provincia y del país.

La infraestructura responde al desarrollo de los procesos sustantivos con acciones concretas y con una red que asegura el empleo de las TIC.

Se amplía la efectividad de la colaboración internacional expresado en la contribución al desarrollo, la captación de recursos y el internacionalismo.

Se consolida el papel de los colectivos de año como eslabones fundamentales para la materialización de los objetivos en función de la estrategia educativa de la carrera de contabilidad y finanzas.

Los valores compartidos de la Facultad también fueron objeto de análisis y, aunque algunas de las personas que participaron en el debate refieren que la solidaridad y la justicia incluyen principios de igualdad y equidad, por consenso se decidió incorporar estos dos valores como compartidos.

1. Patriotismo.
2. Honestidad.
3. Solidaridad.
4. Responsabilidad
5. Humanismo.
6. Laboriosidad.
7. Honradez.
8. Justicia.
9. Dignidad
10. Igualdad
11. Equidad

3.2.2 Análisis de Áreas de Resultado Clave.

La Facultad de Ciencias Empresariales, bajo los principios de la planeación estratégica del MES y de la UMS, pudiera asumir mantener en una estrategia con enfoque de género las Áreas de Resultado Clave existentes e identificar dentro de ellas, qué objetivos incorporar a sus criterios de medida indicadores de género, pues no todos podrían cumplir los requisitos para ello.

Los seleccionados por cada área se muestran a continuación:

ARC - 1: Profesional competente comprometido con la Revolución.

Objetivo 1: Lograr niveles superiores de calidad en todos los tipos de curso y escenarios docentes, priorizando la formación integral mediante el adecuado

cumplimiento de la estrategia educativa de cada grupo. (Lineamientos vinculados 140, 144, 145, 146, 147, 150, 151, 152 y 153. Objetivos del Partido vinculados: 52, 56, 62, 63, 64 y 65)

Tabla 3.5: Análisis de Áreas de Resultado Clave.

Criterios de medida	
6	Se incrementan en el curso diurno los indicadores globales de eficiencia vertical, promoción limpia y total, y promedio de calificaciones, respecto a lo alcanzado en el curso 2013-2014. Se potencia la permanencia de estudiantes mujeres como parte de la estrategia de género de la Facultad
8	Se alcanzan niveles superiores en los resultados de la estrategia educativa del año académico (eslabón de base) que se expresa en las evaluaciones integrales de los estudiantes. Se potencia la profesionalización de estudiantes mujeres como parte de la estrategia de género de la Facultad

Fuente: Planeación estratégica de la Facultad de Ciencias Empresariales

ARC –2: Claustro Revolucionario de excelencia

Objetivo 2: Lograr niveles superiores de calidad en todos los tipos de curso y escenarios docentes, priorizando la formación integral mediante el adecuado cumplimiento de la estrategia educativa de cada grupo. (Lineamientos vinculados 140, 144, 145, 146, 147, 150, 151, 152 y 153. Objetivos del Partido vinculados: 52, 56, 62, 63, 64 y 65)

Tabla 3.6: Claustro Revolucionario de Excelencia

Criterios de medida	
4	Cada profesor debe tener un plan de desarrollo individual, que responda al diagnóstico de sus necesidades, y se planteen las acciones necesarias para elevar su formación y poder transitar hacia categorías docentes superiores, lo cual debe controlarse en los planes individuales de trabajo y tendrá el 70% de cumplimiento satisfactorio en el Dpto. Se potencia la formación de la mujer como parte de la estrategia de género de la Facultad
5	Se reduce las bajas de profesores e investigadores, logrando cifras que el año anterior, haciendo énfasis en los doctores y las profesoras después de la licencia postnatal

Fuente: Planeación estratégica de la Facultad de Ciencias Empresariales

ARC 3: impacto económico y social

Objetivo 3. Satisfacer con calidad las necesidades de formación de pregrado, posgrado y de capacitación de acuerdo con las prioridades del desarrollo del país. (Lineamientos vinculados: 04, 74, 138, 145, 146, 152, 153)

Objetivo 4: Elevar el impacto de la capacitación de los cuadros y sus reservas, en coordinación con los Organismos de la Administración Central del Estado y los Gobiernos territoriales, acorde con la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas. (Lineamientos vinculados 04 138, 145, 146, 147 y 153. Objetivos del Partido vinculados 73, 77 y 78).

Objetivo 5: Incrementar la obtención de resultados de investigación y desarrollo con alta pertinencia y las gestiones necesarias que garanticen la innovación y la elevación del impacto en la economía y la sociedad.

Objetivo 6: Lograr impacto de la educación superior en el desarrollo local, sobre la base de lo establecido en la Política de Desarrollo Económico y Social Territorial. (Lineamientos vinculados 5, 35, 36, 37, 133, 138, 150, 152, 163, 178, 180, 191, 205-207. Objetivos del Partido vinculados 47, 57 y 65)

Tabla 3.7: Impacto Económico y Social

Objetivo	Criterios de medida	
3	1	Se mantiene estable la matrícula en los Cursos por Encuentro
	2	Se satisface al menos el 90% de las demandas de capacitación y posgrado formuladas por entidades estatales, no estatales y por trabajadores no estatales con pertinencia y excelencia académica
5	1	Se gestionan y logran resultados relevantes e impactos significativos superiores a los de años anteriores a nivel sectorial, territorial o empresarial, con énfasis en defensa, producción de alimentos, industria azucarera, medio ambiente, construcciones y vivienda, turismo, TIC, económicas, sociales, humanísticas, sistema de educación y educación superior (tecnologías educativas aplicadas a la educación a distancia.)
	2	Se mejora con respecto al 2013 y 2014 la estructura de proyectos en Programas asociados a prioridades nacionales, empresariales y otros proyectos convenidos con entidades no empresariales, demandados formalmente. Deben disminuir los proyectos institucionales.
	5	Se incrementan las publicaciones en revistas científicas indizadas, alcanzando dos en el Grupo dos, 10 en el Grupo tres y 5 en el Grupo cuatro. Se publican 2 artículos por departamento en Márgenes

Fuente: Planeación estratégica de la Facultad de Ciencias Empresariales

ARC - 4: Gestión de la educación superior.

Objetivo 7: Incrementar la calidad, eficiencia, eficacia y racionalidad de la gestión, asumiendo la nueva condición de la universidad unificada y con mayor integración de todos los procesos hasta la base.

Objetivo 8: Lograr avances en la selección, preparación, superación, estabilidad y control de la actuación de los cuadros y sus reservas.

Objetivo 9: Reducir los hechos de indisciplinas, delitos y manifestaciones de corrupción, a partir de la identificación sistemática de los riesgos y vulnerabilidades presentes en la organización.

Tabla 3.8: Gestión de la Educación Superior

Objetivo	Criterios de medida	
7	5	Se asegura en más del 90% el cumplimiento de las acciones del proceso de internacionalización en respuesta a las prioridades del gobierno, al desarrollo de la educación superior, y a la elevación de la calidad de los procesos.
8	4	En los cargos docentes se logra una composición de mujeres del 36%.
	8	Se alcanzan niveles superiores en los resultados de la estrategia educativa del año académico (eslabón de base) que se expresa en las evaluaciones integrales de los estudiantes. Se potencia la profesionalización de estudiantes mujeres como parte de la estrategia de género de la Facultad.

Fuente: Planeación estratégica de la Facultad de Ciencias Empresariales

3.2.3 Indicadores de género por Área de Resultado Clave

En el engranaje 1.4 se describen los factores clave de éxito por cada área y en el 3.2.2 los objetivos en los cuales podrían insertarse indicadores de género.

Luego se aplica la encuesta a estudiosos sobre temas de género, de planeación estratégica y de gestión universitaria, para buscar retroalimentación sobre qué indicadores podrían evaluar el empoderamiento en las diferentes áreas (Anexo 10)

Se procesaron las propuestas y se arribó al siguiente resultado:

1. Formar profesionales con competencias y compromiso con la Revolución. Con plenitud de derechos de ingreso, permanencia y egreso en la educación superior.

Tabla 3.9: Indicadores de género por Área de Resultado # 1

Por ciento de mujeres egresadas del curso diurno	Mujeres egresadas del CD/ MI de mujeres de la cohorte
Deserción por embarazo en las estudiantes	Estudiantes que causan baja por embarazo en el CD / MI de mujeres de la cohorte
Mujeres dirigentes estudiantiles	Cantidad de dirigentes estudiantiles mujeres/ dirigentes estudiantiles

Fuente: Elaboración propia

- 2- Desarrollar un claustro revolucionario y de excelencia, con plenitud de derechos para con su desarrollo profesional, científico y pedagógico.

Tabla 3.10: Indicadores de género por Área de Resultado # 2

Desempeño de la mujer	Cantidad de profesoras y trabajadoras evaluadas satisfactoriamente / cantidad de profesoras y trabajadoras evaluadas
Equidad de la categorización científica	Mujeres master / cantidad de master
Mujeres master	(Cantidad de mujeres master + mujeres matriculadas en maestría) / cantidad de profesoras
Mujeres doctoras	(Cantidad de doctoras + mujeres matriculadas en doctorados) / Total de profesoras
Reincorporación postnatal	Mujeres reincorporadas de licencia postnatal/ mujeres que terminan licencia postnatal en el año

Fuente: Elaboración propia

- 3- Asegurar el impacto y pertinencia en condiciones de equidad de género en las esferas de desarrollo de la facultad y con impacto en el entorno, incluyendo la superación económica y de dirección tanto del sector empresarial como de la administración pública, la presencia y visibilidad en investigaciones, publicaciones y proyectos, así como la participación en investigaciones sobre temas de género y empoderamiento.

Tabla 3.11: Indicadores de género por Área de Resultado # 3

Ingreso de mujeres trabajadoras al Curso Por Encuentros	Mujeres matriculadas en el CPE/Estudiantes matriculadas totales
Mujeres egresadas de postgrado	Mujeres egresadas de Postgrado/Total egresadas
Participación de mujeres en eventos	Mujeres que participan en eventos / mujeres
Liderazgo científico de la mujer	Proyectos liderados por mujeres/total de proyectos
Visibilidad de la mujer	Cantidad de artículos publicados en el año que tienen mujeres como autoras principales/ total de publicaciones

Fuente: Elaboración propia

- 4- Preparar y promover la mujer en cargos directivos o en las reservas. Promover el mainstreaming de género en el rediseño de estrategias en los diferentes eslabones de dirección de la Universidad y la Facultad.

Tabla 3.12: Indicadores de Género por Área de Resultado # 4

Internacionalización de la mujer	Salidas al exterior realizadas por mujeres/ Salidas totales
Mujeres directivas	Mujeres en cargos de dirección/ Cargos de dirección
Mujeres en la reserva	Mujeres en reserva para cargos de dirección/ Total reservas para cargos de dirección

Fuente: Elaboración propia

En el Anexo 11 se muestra la forma de cálculo de estos indicadores así como la fuente para obtener la información necesaria.

3.3 Validación por criterio de expertos del procedimiento para incluir en la estrategia de dirección de la Facultad de Ciencias Empresariales el enfoque de género.

Para la validación bajo el método de criterio de expertos se determinó primeramente el número de expertos, se evaluó su competencia, se seleccionaron los mismos, y se mostraron los resultados alcanzados a partir de las diferentes pruebas estadísticas realizadas.

3.3.1 Determinación del número de expertos

Los valores de k (nivel de confianza) se ofrecen a continuación:

Tabla 3.13: Los valores de nivel de confianza

Nivel de confianza (%)	Valor de k
99	6.6564
95	3.8416
90	2.6896

Fuente: Elaboración propia

Si se considera:

$$p = 0.01 \quad 1 - \alpha = 0.99 \quad i = 0.10 \quad k = 6.6564 \quad n = 7$$

Si se considera:

$$p = 0.06 \quad 1 - \alpha = 0.90 \quad i = 0.10 \quad k = 2.6896 \quad n = 15$$

De este modo se determinó el empleo de 15 expertos para tener un nivel de confianza del 90 %. Los mismos se comenzaron a identificar entre conocedores de la temática investigada; no obstante antes de determinar los que finalmente serían empleados se evaluaron sus competencias.

3.3.2 Determinación de la competencia de los expertos

Como resultado del procesamiento aplicado para determinar la competencia de los expertos dada por el Coeficiente de Conocimiento o Información (**Kc**), con respecto a las fuentes de argumentación o fundamentación del tema a estudiar (**Ka**) Se dan solamente valores 1,2,3 según ALTO, MEDIO, BAJO. El resultado de todos los expertos fue:

Tabla 3.14: El resultado de los expertos por el Coeficiente de Conocimiento o Información (Kc),

EXPERTO O #	Kc	Fuentes de argumentación					
		F1	F2	F3	F4	F5	F6
1	9	3	3	3	3	3	2
2	9	2	3	2	3	2	3
3	8	3	2	3	3	2	2
4	9	2	2	3	3	3	2
5	7	2	2	2	3	3	1
6	9	2	2	2	3	2	2
7	7	3	3	2	3	1	2
8	8	3	2	3	1	2	2
9	9	2	2	2	3	2	2
10	8	2	1	1	2	3	2
11	9	3	2	1	2	2	2
12	9	1	1	1	1	1	1
13	9	2	1	2	2	2	1
14	8	2	2	1	1	2	2
15	8	2	1	2	2	2	2

Fuente: Elaboración propia

Cuando se determina K, o sea la competencia de los expertos el resultado obtenido es:

Tabla 3.15: El resultado Cuando se determina K, o sea la competencia de los expertos

EXPERTO #	KC	KA	K	
1	0,9	0,53	0,715	COMPETENCIA MEDIA
2	0,9	0,675	0,7675	COMPETENCIA MEDIA
3	0,8	0,71	0,755	COMPETENCIA MEDIA
4	0,9	0,71	0,805	COMPETENCIA ALTA
5	0,7	0,745	0,7225	COMPETENCIA MEDIA
6	0,9	0,785	0,8425	COMPETENCIA ALTA
7	0,7	0,645	0,6725	COMPETENCIA MEDIA
8	0,8	0,735	0,7675	COMPETENCIA MEDIA
9	0,9	0,785	0,8425	COMPETENCIA ALTA
10	0,8	0,83	0,815	COMPETENCIA ALTA
11	0,9	0,75	0,825	COMPETENCIA ALTA
12	0,9	1	0,95	COMPETENCIA ALTA
13	0,9	0,9	0,9	COMPETENCIA ALTA
14	0,8	0,82	0,81	COMPETENCIA ALTA
15	0,8	0,88	0,84	COMPETENCIA ALTA

Fuente: Elaboración propia

Los expertos seleccionados resultaron de competencia alta o media, y ninguno arrojó una competencia baja, por lo que fue acertada la selección de todos los aspirantes de acuerdo a este procedimiento.

3.3.3 Validación del instrumento, diseño y características

Para el estudio de la consistencia interna del instrumento fue aplicado el paquete estadístico SPSS, se realizó un análisis de varianza y el alpha de Cronbach, cuyo resultado es un alpha de 0.73. Este resultado permitió establecer la confiabilidad del instrumento y la aprobación pertinente para el estudio.

Una vez elaborado el instrumento para validar la estrategia con enfoque de género, se ensayó el cuestionario en un pre-test, con cinco profesores de la Facultad, la intención de esta prueba era evaluar si realmente se comprendía cada pregunta, las leyendas o los objetivos de la misma, para eliminar las preguntas dudosas o reformar otras, cambiando el lenguaje utilizado.

3.3.4 Resultados de la valoración del procedimiento por los expertos

La siguiente tabla presenta las opiniones de los 15 expertos sobre la propuesta de estrategia con enfoque de género. En la primera columna aparece el número y enunciado del ítem, en la segunda las frecuencias y porcentajes correspondientes a cada ítem.

Tabla 3.16: Opiniones de los 15 expertos sobre el procedimiento propuesto

ÍTEMS	ESCALA			
	(TD) 1	(PD) 2	(PA) 3	(TA) 4
1. Considera que los directivos y trabajadores de la Uniss necesitan entrenamiento en materia de estrategias de dirección con enfoque de género	0	1	5	9
	0,0	6,7	33,3	60,0
2. Considera usted que la propuesta para la re expresión de la estrategia de dirección con enfoque de género facilita el tratamiento de los temas relacionados con empoderamiento de la mujer en las universidades	0	2	4	9
	0,0	13,3	26,7	60,0
3. Se necesita en la Uniss, la implementación de estrategias de dirección con enfoque de género	0	1	5	9
	0,0	6,7	33,3	60,0

4. Es adecuada la estructura del procedimiento propuesto para re expresar la estrategia de dirección con enfoque de género	0	2	3	10
	0,0	13,3	20,0	66,7
5. Existe calidad en los contenidos de la estrategia de dirección con enfoque de género	0	0	1	14
	0,0	0,0	6,7	93,3
6. Considera actualizados los contenidos tratados	0	0	4	11
	0,0	0,0	26,7	73,3
7. Resulta factible la aplicación de esta propuesta en otras áreas de la Uniss	0	0	4	11
	0,0	0,0	26,7	73,3
8. La propuesta es entendible y tiene claridad en su contenido	0	1	6	8
	0,0	6,7	40,0	53,3

Fuente: Elaboración propia

El Anexo 12 recogen las opiniones de cada experto en cada ítem y las medidas de tendencia central de cada ítem (X = media, Md = mediana, Mo = Moda, S = desviación estándar). Se observa, que ni un experto estuvo en total desacuerdo con ninguno de los ítem; no más del 13 % estuvo parcialmente en desacuerdo con alguna pregunta, y la gran mayoría, parcial o totalmente de acuerdo con la propuesta.

En cuanto a los intervalos de media obtenidos, se asignan los siguientes calificativos

Tabla 3.17: Calificativos de acuerdo a intervalos de media en opiniones de expertos.

INTERVALOS DE MEDIA OBTENIDA	CALIFICATIVO
1.0 – 1.75	Totalmente desfavorable
1.75 – 2.50	Desfavorable
2.51 – 3.25	Favorable
3.26 – 4.00	Totalmente Favorable

Fuente: Elaboración propia.

Obsérvese que todos los ítem se encuentran en el calificativo de Totalmente favorable

Tabla 3.18: Indicadores estadísticos por cada ítem.

Item	Media	Mediana	Moda
1	3,470	4,000	4,000
2	3,378	4,000	4,000
3	3,470	4,000	4,000
4	3,443	4,000	4,000
5	3,924	4,000	4,000
6	3,705	4,000	4,000
7	3,705	4,000	4,000
8	3,404	4,000	4,000

Fuente: Elaboración propia.

Una vez obtenidos los criterios de los expertos en cada rango de valoración para los diferentes aspectos en una tabla de Aspectos / Rangos de Valoración, se utilizaron los estadígrafos kappa de Cohen y Tau-B de Kerball.

El signo del coeficiente indica la dirección de la relación, y su valor absoluto, la magnitud de la misma, de tal modo que los mayores valores absolutos expresan relaciones más fuertes) para la medida final con los expertos.

Como puede observarse fueron pocos los casos en los que no existía una evidencia estadística de la falta de concordancia de los expertos, los más significativos resultaron entre los expertos 1 y 6 con respecto al 7 y el 10, las tablas de contingencia para estos se muestran a continuación:

Tabla 3.19: Tabla de contingencia E06 * E07

		E07			Total
		1,00	4,00	5,00	
E06	1,00	1	0	0	1
	4,00	0	1	4	5
	5,00	0	3	3	6
Total		1	4	7	12

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.20: de contingencia E01 * E10

		E10			Total
		1,00	4,00	5,00	
E01	1,00	1	0	0	1
	4,00	0	2	4	6
	5,00	0	2	3	5
Total		1	4	7	12

Fuente: Elaboración propia

Y como puede observarse la falta de concordancia entre expertos estuvo dada por desacuerdos entre el 6 y 1 con relación a los expertos 07 y 10, al evaluar de 4 ó 5 los indicadores.

Como resultado de la valoración de la propuesta con respecto a los indicadores propuestos todos los expertos coincidieron en la necesidad del entrenamiento en materia de planeación estratégica con enfoque de género que es necesario para dar tratamiento a los temas de género y empoderamiento de la mujer, se puede implementar en otras áreas de la Uniss. Consideran también que es adecuada la estructura del procedimiento, hay calidad y actualidad en los contenidos tratados, además es entendible y clara la propuesta.

Conclusiones del capítulo 3

1. El diagnóstico realizado permitió evaluar el grado de empoderamiento, las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades para el tratamiento de las cuestiones de género en la facultad, así como los impactos en el funcionamiento de la misma de sus principales causas por las cuales no se da adecuado tratamiento a las cuestiones de género.
2. En la investigación se logró establecer una correspondencia entre los factores claves para el éxito para el empoderamiento de la mujer universitaria y las Áreas de Resultado Clave, Objetivos y Criterios de medida de la Planeación estratégica de la Facultad de Ciencias Empresariales y se propusieron para cada una de ellas indicadores, mediante la técnica del mainstreaming de género.

3. El método de criterio de expertos se empleó como forma de validación de la estrategia con el enfoque de género que se propone. Estos coincidieron aceptarla, y concluyeron que puede conducir a dar un seguimiento más efectivo a los indicadores que evalúan el empoderamiento de la mujer universitaria.

Qoppa Software

CONCLUSIONES

- El estudio de la literatura consultada permitió conformar el marco teórico-metodológico que sustenta las estrategias de género o la Planeación estratégica con enfoque de género de las universidades cubanas.
- El diagnóstico realizado permite evaluar el estado actual del nivel de empoderamiento de la mujer en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, además llega a constituir una herramienta para dar seguimiento y determinar su evolución.
- En la investigación se diseña un procedimiento para incluir en la estrategia de dirección de las facultades de la Uniss, integrado por cinco etapas, para lo cual se emplea el método del Mainstreaming de género, partiendo de una revisión de la misión, la visión, hasta llegar a identificar indicadores de género para evaluar empoderamiento de la mujer en las diferentes Áreas de Resultado Clave ya existentes.
- El procedimiento propuesto se incluye en la Facultad de Ciencias Empresariales, permitiendo re expresar la estrategia de dirección de la misma para que se muestre con enfoque de género, transformando su redacción para evitar lenguajes sexistas e incorporando un total de tres indicadores en el Área de Resultado Clave I, cuatro para el área II, seis para el área III y tres para el área IV, todos los cuales contribuyen a evaluar el empoderamiento de las mujeres de la facultad, cuando anteriormente solamente se evaluaba un indicador de género asociado a la cantidad de mujeres directivas.
- El método de criterio de expertos se emplea como forma de validación del procedimiento que se propone para incluir en la estrategia de dirección el enfoque de género, los cuales coinciden en aceptar la estrategia y además concluyen que puede realmente conducir a dar un seguimiento más efectivo a los indicadores que evalúan el empoderamiento de la mujer universitaria.

RECOMENDACIONES

- Perfeccionar el sistema de indicadores para evaluar el empoderamiento de la mujer en otros espacios de la Universidad
- Diseñar estrategias de acción integradas para la implementación de las investigaciones sobre el tema de género en todos los espacios de la Universidad.
- Perfeccionar técnicas de diagnóstico sobre el empoderamiento de la mujer con un enfoque más integral, con mayor cantidad de elementos de su vida familiar y comunitaria
- Diseñar un plan de acción dirigido a elevar el desarrollo y satisfacción de la mujer Universitaria como vía de mejorar el resultado de los indicadores de empoderamiento

Qoppa Software

Bibliografía

1. Aguilar Martínez, L. (2010). *Propuestas de constructos para los modelos femeninos de estudiantes y profesoras de la carrera Estudios Socioculturales*.
2. Aguilar, L., Blanco, M y Dankelman, I. (2006). *The absence of gender equity in the discussions on the international regime on access and benefit sharing*. Documento para discusión en la octava reunión de la Conferencia de las Partes de la Convención sobre Diversidad Biológica. Gland, Suiza: UICN.
3. Alayón, V. (2007). *La Mujer Campesina y la Recreación*. México: Centro Regional de Educación Fundamental Para América Latina.
4. Alberti Manzanares, P. y otros. (2001). La participación de la mujer en el desarrollo rural. En: M. I. Castillo Ramos, *Colección de Estudios Regionales*. Universidad Autónoma de Tlaxcala. Tlaxcala México: 312. CONACYT.
5. Alvira Martín, F. y otros (2005). *Selección de lecturas de metodología, métodos y técnicas de investigación social II*. La Habana: Editorial Félix Varela.
6. Alfonso Langa, de J. V. y Muñoz Gutiérrez, I. (2011). La identidad de género como base para la comprensión de la formación de la identidad de la mujer. En: C. Proveyer, (compil.) *Colección de lecturas de Sociología y Política Social de Género*. La Habana: Editorial Félix Varela.
7. Almaguer Rondón, M. (2009). Conciliar lo laboral y lo doméstico: un reto para la sociedad cubana actual. En: *Revista ASPARKIA* (20), 185-201, Castelló de la Plana, España. Universidad Jaume I de Castelló
8. Almaguer Rondón, M. (2009). La mujer cooperativista y su acceso a cargos de dirección en Camagüey. En: (CD). *VII taller Internacional de Psicología Latinoamericana y del Caribe*. (pp.1217-1226).Santiago de Cuba: Universidad de Oriente.
9. Almaguer Rondón, M. (2009). La relación hombre mujer desde el pensamiento Social En: *Género: Reflexiones y Realidades*. Camagüey: Ediciones Universidad de Camagüey
10. Almaguer Rondón, M. (2012). Género y poder: Un estudio de campo en cooperativas rurales. En: *Revista Temas. Cultura Ideología y Sociedad*. (68).

11. Almaguer Rondón, M. (2013). Factores que limita el acceso de las mujeres cooperativistas a cargos de dirección en la provincia de Camagüey. Un estudio de caso. XIII Conferencia de Género Familia y Sociedad. En: *Revista ACPA*.
12. Almaguer Rondón, M. y Álvarez Escoda, M. (2009). ¿Techo de Cristal en la vida laboral de las mujeres anapistas en Camagüey? En: (CD) *XI Conferencia Internacional Mujer Familia y Sociedad*. (pp.123-36). Camagüey: Universidad de Camagüey.
13. Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1990). *Implanting strategic management* (2). New York: Prentice Hall.
14. Aragonés de Empleo. (2010). *Acceso de la mujer a puestos de responsabilidad en Aragón*. Zaragoza.
15. Asociación de Mujeres Profesionales y Directivas de Aragón, (2009). *Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Zaragoza*. Aragón y Rioja, & Instituto.
16. Akintoye, A. S., & MacLeod, M. J. (1997). *Risk analysis and management in construction*. *International journal of project management*, 15(1), 31-38.
17. Banco Mundial (2011). *Equidad de género y desarrollo*. Reporte Mundial (Resumen). The World Bank. Washington DC, EUA.
18. Banco Mundial (2006). *Informe Sobre el Desarrollo Mundial. Equidad y Desarrollo*. Washington DC.
19. Basail Rodríguez, M. (2007). *Sociedad Cubana Hoy. Ensayos de Sociología Joven*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
20. Beauvoir, S. D. (1987). *El segundo sexo* (No. 305.4 B4Y).
21. Benítez, J. & Naranjo, W. (2011). *Mujer y acceso a las estructuras de dirección en la Empresa Portuaria de Santiago de Cuba*.
22. Bernardo Zaragoza, P. (2007). *Guía no sexista sobre ocupaciones*. Madrid: Edita Consejo de la Mujer de la Comunidad de Madrid.
23. Berger, P. L., & Luckmann, T. (1973). *La construcción social de la realidad*. In *Papers: Revista de sociología* (pp. 181-183).

24. Bobadilla Díaz, P. A. & Flores Zavaleta, J. J. (2011) .*Empoderamiento un camino para luchar contra la pobreza. Instituto de Información y Metodologías para el Desarrollo Organizacional.*
25. Campano, P. C. (2005). *La estrategia demorada: género y cooperación internacional en España* (219). Los Libros de la Catarata.
26. Caram León, T. (2012). *El empoderamiento de las mujeres cubanas.* Recuperado de: <http://biblioteca virtual. clacso.org.ar/libros/cuba/caram, pdf>.
27. Carballo De La Riva, M. (2006) (coord.) *Género y Desarrollo. El camino hacia la Equidad.* Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación. Madrid, España: Editorial Los Libros de la Catarata.
28. Carrión Cabrera, L., y Jiménez Fiol, M. J. (2013). El protagonismo femenino en la Universidad de Oriente. Retos y perspectivas. *Santiago de Cuba* (4), 62-74
29. Castro Ruz, F. (2004). *Discurso pronunciado en la clausura del IV Congreso de Educación Superior.* La Habana.
30. Chandler, A. D. (1990). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise* (120). MIT press.
31. Cribeiro Díaz, Y. (2011). *Contribución de la fuerza de trabajo calificada al crecimiento económico en Cuba. Principales determinantes.* Tesis presentada en opción del Grado de Doctora en Ciencias Económicas.
32. Consejo económico y social de España. (2011), *Tercer informe sobre la situación de las mujeres en la realidad socio laboral española.* Colección Informes.
33. Donoso, T. (2009). *Estrategias y herramientas para trabajar el Empoderamiento.* Jornadas Técnicas para el Avance de la Metodología en Inclusión Social. Madrid, España.
34. Donoso, T. (2010). *Factores de resiliencia y empoderamiento de las mujeres en las intervenciones en Violencia de Género: Experiencias y resultados.* Ponente invitada en el Seminario Europeo contra la Violencia de género. Organizado por Servicio de Atención a la Familia de la Comisaría General de Policía Judicial. Madrid, España.

35. Donoso, T. (2010). Procesos de empoderamiento en los grupos de autoayuda. En: *CRE. Acciones para la inclusión social: La metodología en inclusión social, buenas prácticas y talleres de participación*. (pp. 27-38). Madrid: CRE.
36. Donoso, T. (Coord.). (2010) *Programa de apoyo psicosocial para mujeres. Cuaderno de aplicación práctica*. Barcelona: Fundación. La Caixa
37. Donoso Vázquez, T.; Figuera Gazo, P. y Rodríguez Moreno, M. L. (2009) Modelos sociales y mercado laboral: un estudio con alumnado universitario. *Prisma Social. Revista de Ciencias sociales*. (2).
38. Donoso T.; Biglia, B. (2009). *Adaptación, implementación y evaluación del programa de apoyo psicosocial para mujeres. Comunicación presentada al XIV Congreso nacional de modelos de investigación educativa: Educación, Investigación y Desarrollo social*. Organizado por ADIPE Universidad de Huelva.
39. Echevarría, D. (2003). *Estilos de dirección y su relación con la condición de género: Resultados preliminares del estudio de caso en cuatro empresas de ciudad de la habana: gerencia: una visión de consultores*. La Habana: Editorial Félix Valera.
40. Echevarría, D., Lara, T. y García, M. (2010). Empleo femenino en zonas rurales: logros y retos de los proyectos de cooperación para el desarrollo. En: *Seminario Anual sobre Economía y Gerencia Empresarial*. Hotel Nacional de Cuba. (CD). CEEC.
41. *Empoderadas e iguales: estrategia de igualdad de género 2008-2011*. (2008). Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
42. Espina, Iv y otros (2007). *Informe Final, Proyecto "Equidad y movilidad social en Cuba. Impactos del reajuste estructural"*. PNCT Sociedad.
43. Fórum de Política Feminista (2008). *Aplicación de la Ley de Igualdad en las Administraciones Públicas*. Madrid, España: Agrupación Madrid.
44. Flores Hernández, A. y otros (2014). La formación de la comisión universitaria para la igualdad de género (CUIG). Una experiencia de transversalización. *Ra Ximhai*, 10(7), 23-36.

45. Freire, P. *Contribuciones para la pedagogía*. Clacso, 2007.
46. Fride (2006). *Desarrollo en Contexto. El empoderamiento*. Madrid, España.
47. Fride (2006). *El empoderamiento en la cooperación española*. Recuperado de: http://www.fride.org/uploads/Empowerment_Documento.
48. Gandarilla, B. A. (2009). *La dirección por objetivos. Su aplicación práctica*. Bayamo. Universidad de Granma.
49. Gandarilla, B. A. (2009). *Proyección estratégica empresarial*. (Monografía). Bayamo. Universidad de Granma. (Soporte magnético).
50. García, R. (2012). Microcréditos, pobreza y género: consideraciones generales para la elaboración de programas de desarrollo vinculados a las microfinanzas con enfoque de género. En: *Revista de Microfinanzas y Banca*.
51. García, A., Betsy A. y Piñeiro, C. (2011). Reestructuración del empleo en Cuba: el papel de las empresas no estatales. En: Centro de Estudios de la Economía Cubana, *Seminario Anual sobre Economía Cubana y Gerencia Empresarial*. Hotel Nacional.
52. Gavito Mohar, J. (2002). Ahorro y Crédito Popular. En: *Nacional Financiera, Mujeres Empresarias II, El mercado de valores*. México.
53. González, M. y Bruera, S. (2006). El Empoderamiento. En: *Las Mujeres y el Poder. Aprendiendo de las prácticas políticas de las mujeres*. Montevideo, Uruguay: URB-AL.
54. González, G. (2000). *La dirección femenina en el mundo empresarial*. Tesis para la obtención del grado de Doctora en Ciencias Sociológicas. La Habana, Cuba.
55. Guerras, B. A. y López, E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. (4. ed.) . Madrid: Tompson Civitas.
56. Guzmán V. (2002). La Institución de Género en el Estado: Nuevas perspectivas de análisis. *Serie Mujer y Desarrollo*. (32). CEPAL.
57. Hofer, C. & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. West series in business policy and planning. St. Paul.

58. Kabeer, N. (2001). Conflicts over credit: re-evaluating the empowerment potential of loans to women in rural Bangladesh. *World development*, 29(1), 63-84
59. Kaufmann, A. (2007). *Mujeres Directivas: Transición hacia la alta dirección*. Madrid, España: Editorial Centro de Investigaciones Sociológicas.
60. Lagunas, R. y Benabeu, N. (2004). *Cómo elaborar una estrategia de género para una oficina de país*. El Salvador: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
61. Lagarde, M. (1994). *La regulación social de género: el género como filtro de poder*. México: Consejo Nacional de Población.
62. Londoño, M. C. (2011). El desafío de la equidad de género y la estrategia del Mainstreaming. Colombia (soporte digital).
63. Lousada Arochena, J. F. (2007). *El principio de transversalidad de la dimensión de género*. Madrid, España: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
64. Lousada Arochena, J. F. (2008). *El principio de Igualdad en la Negociación Colectiva*. Informes y Estudios. Relaciones Laborales, Madrid, España: Ministerio de Trabajo e Inmigración.
65. Maquieira, V. (2006) (ed.). *Mujeres, Globalización y Derechos Humanos*. Madrid, España: Colección Feminismos.
66. Martínez, S. (2003). *Cuba, más allá de los sueños*. La Habana: Editorial José Martí.
67. Martín, C. I. G., & Blano, M. F. (1992). *Tomas de poder: efectos sobre la rentabilidad de las acciones*. Revista: europea de dirección y economía de la empresa, 1(1), 115-124.
68. Más, S. (2003, septiembre 16). Crece empleo femenino. En: *Granma*, 2.
69. Menguzzato Boulard, M. y Renau Piqueras, J. J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona, España: Ariel.
70. Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico*. Pearson Educación.

71. Ministerio de la Mujer y el Desarrollo Social (2010). *Agenda para la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres 2011-2015*. La Habana.
72. Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (2012). *V Informe del cumplimiento de la ley de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres: Ley N° 28983*. La Habana.
73. Money, J., & Ehrhardt, A. A. (1982). *Desarrollo de la sexualidad humana: diferenciación y dimorfismo de la identidad de género desde de la concepción hasta la madurez*. Ediciones Morata.
74. Moya, R. (2004), Alba. *Derivas de la interculturalidad. Procesos y desafíos en América Latina*. CAFOLIS. Ecuador, 166.
75. Montané, A., & Carvalho, M. E. P. D. (2012). Diálogo por el género: justicia, equidad y políticas de igualdad en educación superior. Brasil y España: *Revista Lusófona de Educação*, (21), 97-120
76. Munster, B. (2011). *Empoderamiento económico de las mujeres cubanas. Escenarios de incertidumbre e impactos en el actual proceso de reorganización económica del país*. La Habana: Centro de Investigaciones de la Economía Mundial. (Documento inédito).
77. Naranjo, F. (2012). *Mujeres suman productividad a las pymes*. Recuperado de: <http://eempreario.mx/actualidad/mujeres-incrementan-productividad-pymes>.
78. Núñez, M. (2009). *Los estudios de género en Cuba y sus aproximaciones metodológicas, multidisciplinarias y transculturales*. La Habana.
79. Oficina Nacional de Estadísticas (2010). *Mujeres Cubanas. Estadísticas y Realidades 1958-2008*.
80. O. T. Seguridad Social. (2001). *Un nuevo consenso. Capítulo IV igualdad de género, informe de la comisión de la Seguridad Social*, Conferencia Internacional del Trabajo, 89ava reunión.
81. Osborne, R. (2005). Desigualdad y relaciones de género en las organizaciones: diferencias numéricas, acción positiva y paridad. En: *Política y Sociedad*, 42, (2), 163-180.
82. PNUD, *Estrategia de Igualdad de Género 2011-2014*. Definiciones

83. Pautassi, L. (2002). Legislación Previsional y Equidad de Género en América Latina. *Serie Mujer y Desarrollo*. (42). CEPAL.
84. Pérez, N. y Echevarría, D. (1998). *Género, Reforma Agraria y Justicia*.
85. Pérez Lanza, C. B. (2010). *Empoderamiento Femenino en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas. Un Estudio de Caso*.
86. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2000) .*Proyecto Nacional de la Mujer 2000-2004*. Capítulo I (parte del proyecto: Desarrollo del Milenio y su contribución a la igualdad de género: caso El Salvador). El Salvador.
87. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2006). *Estrategia de Género de México 2005-2006*. México. Nueva York: PNUD.
88. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2010). *Informe sobre desarrollo humano 2010. La verdadera riqueza de las naciones: Caminos al desarrollo humano*. Nueva York: PNUD.
89. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2008). *Estrategia de Igualdad de Género 2008-2011. Definiciones*. Nueva York: PNUD
90. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2003). *Informe sobre desarrollo humano 2003*. Capítulo IV. Políticas Públicas para mejorar la salud y la educación de las personas, igualdad de género. Nueva York: PNUD.
91. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2011). *Informe de desarrollo humano 2011*. Nueva York: PNUD.
92. Potti, A. y otros. (2003). A genomic strategy to refine prognosis in early-stage non-small cell lung cancer. En: *New England Journal of Medicine*, 355(6), 570-580.
93. Rivas, D. (2001). *Estudios sobre el liderazgo desde la perspectiva de género en las actuales empresas cubanas. Estudio de casos*. Tesis presentada para obtener el título de Licenciada en Sociología. La Habana. Universidad de La Habana, Cuba.
94. Rivas, C. (2009). *Palabra de Mujer*. Madrid: Editorial GPS.

95. Ronda Pupo, G., & Marcané Laserra, J. A. (2004). *Dirección estratégica integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo*.
96. Ronquillo, V. (2007). *Migrantes de la pobreza*. México: Grupo Editorial Norma.
97. Rowlands, Jo. (1995). *Empowerment examined*. Development in practice 5, (2), 101-107.
98. Rowlands, Jo. (1997). *Questioning Empowerment*. Oxford: Oxfam.
99. Rowlands, Jo. (2001). *El empoderamiento a examen*.
100. Rowlands, Jo. (2010). Empoderamiento y mujeres rurales en Honduras: Un modelo para el desarrollo. En: M. León (comp.). *Poder y empoderamiento de las mujeres*. (pp.213-245). Colombia: TM editores.
101. Sánchez Moreno, M. (2009). *Mujeres directivas. Un estudio en la Universidad española*. Sevilla, España: Secretariado de Publicaciones, Universidad de Sevilla.
102. Sacchetti, E. (2004). *Un nuevo modelo de desarrollo cubano: el papel de las mujeres empresarias*. Ponencia presentada en el Congreso de Antropología Social, Murcia, España.
103. San Pedro, P. (2006). El empoderamiento en práctica, situaciones de pos-conflicto. En: *FRIDE. Desarrollo "en perspectiva"* (3); Recuperado de: <http://www.fride.org/publicacion/36/otras-publicaciones>.
104. Sanahuja Perles, J. A. (2001). *Altruismo, Mercado y Poder*. El Banco Mundial y la Lucha Contra La Pobreza. Barcelona, España: Intermón Oxfam.
105. Schein, E. (1994). *Cultura Empresarial y el Liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janés.
106. Secretaría de la Mujer de CCOO. (2010). *La Igualdad es cosa de 2*. Madrid, España: Ediciones GPS.
107. Sen, Gita. (1998) El empoderamiento como un enfoque a la pobreza. *Género y pobreza. Nuevas dimensiones*, (26).
108. Tortosa, J. M. (editor) (2001). *Pobreza y Perspectiva de Género*. Barcelona: Editorial Icaria.

109. Trujillo Barreto, N. (2007). *La evaluación de la calidad del desempeño investigativo de los docentes de las universidades pedagógicas*. Tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico "Félix Varela Morales". Villa Clara, Cuba.
110. Villar, A. (2010). *Mujeres y Mercado laboral en España, cuatro estudios sobre la discriminación salarial y la segregación laboral*. Bilbao: Editorial Fundación BBVA.
111. Villar, E. (2011). *¿Qué cambió para las mujeres?* .Informe de seguimiento a los compromisos adquiridos en la Plataforma de Acción de Beijing +15". MESAGEN.
112. Valenzuela, M. E. (2012) .El peso de género en la empresa. En: OIT.
113. Wallerstein, N. (1992). Powerlessness, empowerment, and health: implications for health promotion programs. *American Journal of Health Promotion*, 26-27. USA: Macleod, Morna.