

La universidad cubana al horizonte del año 2021

Cuban Universities toward the Year 2021

Lydia María Garrigó Andreu^{1*}

Mercedes Delgado Fernández¹

¹Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, La Habana, Cuba.

* Autor para la correspondencia. lydia@esceg.cu

RESUMEN

La universidad requiere un perfeccionamiento permanente de su funcionamiento en correspondencia con la mejora continua de la calidad de la educación superior cubana. Para esto hay que tener presente la visión de futuro y las orientaciones contenidas en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (2016-2021), aprobados por el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba (2016). El presente artículo sintetiza el estudio prospectivo realizado con el objetivo de trazar el camino para lograr la institución docente que necesita el país en el año 2021 (a cargo de la educación de postgrado de los Cuadros del Estado y del Gobierno). Resultó novedoso el empleo del método de los escenarios, para lo cual se creó un equipo multidisciplinario en interés de la reflexión colectiva, que permitió el enfoque sistémico en el análisis y propuestas de escenarios futuros.

Palabras clave: universidad, prospectiva, análisis, variables, escenarios, visión, objetivos estratégicos.

ABSTRACT

Universities are required to be constantly improved, so the quality of Cuban higher education can be enhanced at the same time. For this, the Guidelines on Social and Economic Policy of the Party and the Revolution (2016-2021) issued within the framework of the Seventh Congress of the Cuban Communist Party in 2016 need to be followed. This paper makes a summary of a prospective study intended to think about how to establish higher education institutions (in charge of postgraduate education of Government Officials) which should meet the needs that Cuba will have by the year 2021. A scenario analysis was performed by a multidisciplinary team for the purposes of collective reflection on future potential scenarios.

Keywords: university, futurology, analysis, variables, scenarios, vision, strategic goals.

Recibido: 27/8/2017

Aceptado: 5/4/2018

INTRODUCCIÓN

La universidad se ha convertido en factor protagónico en la transformación de la sociedad cubana, lo cual está en correspondencia con el eje estratégico potencial humano, ciencia, tecnología e innovación, contemplado en el «Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030». Este documento señala entre sus objetivos específicos: «Garantizar el desarrollo de las universidades, sus recursos humanos e infraestructura para impulsar la formación del potencial humano de alta calificación y la generación de nuevos conocimientos» (Partido Comunista de Cuba, 2016b, p. 23).

La «Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021», en el aspecto de la Política Social referido a la Educación, puntualiza: «Continuar avanzando en la elevación de la calidad y el rigor del proceso docente-educativo» (Partido Comunista de Cuba, 2016a, p. 8). Este documento, en lo que se refiere al perfeccionamiento de sistemas y órganos de dirección, enfatiza la necesidad de mejorar el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno, prestando la debida atención y exigencia por los jefes a la preparación y superación de los cuadros¹.

Como resultado del proceso de *Planificación Estratégica 2017-2021*, llevado a cabo por el Ministerio de Educación Superior (MES), se trazaron las pautas para fortalecer la cultura organizacional de las universidades y avanzar en la implementación y cumplimiento de los acuerdos del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), indicando:

alcanzar resultados superiores en el trabajo por la excelencia del claustro, priorizando la formación que conduzca a los profesores e investigadores a ser activistas de la ideología y la política de la Revolución, con el propósito supremo de formar profesionales integrales que se caractericen por su profundo sentido humanista, firmeza político-ideológica; por ser competentes, cultos y comprometidos con la Revolución, como el país demanda (Ministerio de Educación Superior, 2017, p. 1).

En este marco es importante considerar el análisis realizado por Sergio Gómez Castanedo (2010), el cual señala que las Instituciones de Educación Superior (IES), como organizaciones sociales contemporáneas, están sometidas a los cambios y turbulencias que se presentan en el entorno. Recalca que: «Una de las tareas importantes que tienen ante sí las instituciones universitarias para enfrentar los retos del futuro está vinculada con el perfeccionamiento de la dirección para elevar la calidad y pertinencia de los resultados institucionales y de los procesos particulares»

(Gómez, 2010, p. 3). Esto exige una dirección que combine la visión social, incluida la comprensión de los problemas mundiales, con competencias de gestión eficaces, lo que implica la adopción de nuevos enfoques que incluyen el prospectivo. Continúa su análisis con la recomendación de que las IES que quieran desarrollar la habilidad prospectiva en su personal directivo deben establecer mecanismos para crear visiones futuras compartidas y desarrollar la capacidad intelectual sistémica, que son características propias de la prospectiva.

En las IES el trabajo prospectivo debe estar encauzado hacia la transformación. Ello implica que muchas de las actividades desarrolladas deben ir dirigidas al esfuerzo de cambio y conocimiento profundo de la realidad y los sueños.

Desde el año 1971, el Comandante en Jefe Fidel Castro (1971, p. 8) advirtió: «Educar es educar para el futuro». Y agregaría después: «Educar es preparar para la vida, comprenderla en sus esencias fundamentales, de manera que la vida sea algo que para el hombre tenga siempre un sentido, sea un incesante motivo de esfuerzo, de lucha, de entusiasmo» (Castro, 1986, p. 149).

El propósito de este artículo es poner en evidencia la necesidad de incorporar el enfoque prospectivo en el proceso de planificación estratégica de la universidad y mostrar el camino en la práctica.

1. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA PROSPECTIVA?

La prospectiva, como disciplina de las ciencias sociales orientada hacia el cambio social, considera el futuro como proceso histórico, como acción de crearlo, transformando el presente. No se trata de adivinar el porvenir, sino de imaginarlo y construirlo. La introducción a la prospectiva y la planificación estratégica ha constituido una imprescindible herramienta por contribuir en la comprensión y posibilidad de enfrentamiento a los retos que genera la velocidad de los cambios que ocurren en el entorno.

Michel Godet, uno de los principales autores de la prospectiva, la define como «una reflexión para iluminar la acción presente con la luz de los futuros posibles» (Godet, 1994, p. 3).

La prospectiva provee herramientas concretas e informaciones clave para la planificación estratégica y la toma de decisiones. Es un enfoque para estudiar los posibles estados futuros de un problema dado y se debe aplicar en aquellas situaciones en las que hay posibilidades de cambios bruscos y/o aparición de acontecimientos de naturaleza nueva. Brinda un conjunto de herramientas metodológicas que contribuyen al análisis destinado a la previsión de acontecimientos y a la identificación de oportunidades. Para Cuba esto es muy importante para el perfeccionamiento del Sistema de Educación.

La elaboración de escenarios desempeña un papel significativo en los estudios prospectivos; de ahí que el método de los escenarios pueda considerarse como el centro de la prospectiva. Este método se apoya en diferentes

herramientas y es apropiado para analizar fenómenos multicausales porque busca develar la influencia relativa de los diferentes factores que afectan un determinado problema.

Godet refiere en su obra que J. C. Bluet y J. Zemor definieron que «escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de una situación origen a una situación futura» (Bluet y Zemor en Godet, 1994, p. 43). El método de los escenarios comprende, de forma general, un cierto número de etapas que se encadenan de manera lógica: el análisis del sistema, la retrospectiva, los actores y la elaboración de los escenarios. Atendiendo a la diversidad de ángulos de estudio y puntos de vista, la realización de los estudios prospectivos debe ser llevada a cabo por equipos de trabajo multidisciplinario.

Para Francisco José Mojica (2005, p. 21):

examinar el futuro significa analizar el cambio y a la prospectiva se le conoce también como la disciplina que nos permite abordar el cambio de la manera más acertada. Hay cambios lentos y cambios rápidos. El cambio social es muy lento. El cambio económico va un poco más rápido. Pero el cambio científico tecnológico es muy acelerado y adquiere mayor velocidad con el paso del tiempo.

En relación con lo anterior, Guillermina Baena Paz (2012, p. 13) plantea que: «La educación es la única actividad cuya esencia y definición está en el futuro. Los resultados siempre son a largo plazo y nada tan claro y urgente como construirlos en el presente». Y llama la atención sobre una serie de preguntas clave que hacen reflexionar hacia el futuro porque para la educación el futuro ya empezó:

- ¿Cuál será el contexto de la educación en el 2030?
- ¿Quiénes serán los actores del proceso educativo?
- ¿Qué instituciones educativas habrá en el 2030 y cuáles serán sus consecuencias?
- ¿Qué se enseñará (y se aprenderá) y cómo en el 2030?
- ¿Qué recursos educativos (materiales didácticos) se emplearán en el proceso educativo?
- ¿Qué papel jugarán las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la educación en el año 2030?
- ¿Qué modelos educativos existirán en el 2030?
- ¿El aprendizaje se centrará en el alumno (individualizado) o se generarán redes y comunidades de aprendizaje (colaborativo)?
- ¿Qué saberes (profesiones) serán necesarios en la sociedad del 2030?
- ¿Qué tipo de escuelas habrá en el 2030? O, mejor, ¿habrá escuelas, maestros en el 2030?
- ¿Qué espacios y ambientes educativos existirán en 2030?

- ¿Se deben rediseñar los sistemas educativos que existen en la actualidad? ¿Debemos aprender a desaprender? ¿Qué aprendizajes serán significativos para los individuos, las empresas y las sociedades del 2030?

La investigadora llama la atención sobre la importancia de inculcar en los alumnos la capacidad de comunicación, de liderazgo y de visión de largo plazo (prospectiva); fomentar la comunicación en todos los niveles: alumno-maestro, alumno-alumno, maestro-maestro. Una idea central en la prospectiva educativa es abrir el conocimiento, tratar de romper inercias, fomentar el trabajo en equipo, ser creativos e innovadores y tener una visión de futuro.

Cuando la prospectiva va acompañada de la estrategia se hace referencia a la prospectiva estratégica. La prospectiva le provee anticipación a la estrategia y esta le confiere orientación a la acción de la primera. Es así como la anticipación ilumina la proactividad; esto es, la anticipación invita a la acción.

El pensamiento del comandante Ernesto Che Guevara es imprescindible en el quehacer cotidiano. Vinculado con el tema que se analiza expresó: «Tenemos que pensar en el futuro, analizar nuestros deseos y nuestras posibilidades, compatibilizar nuestros deseos y nuestras posibilidades y después de eso establecer las líneas por donde hay que caminar y caminar firmemente por ellas» (Guevara, 1961, p. 8).

2. DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA: EL CASO DE LA ESCUELA SUPERIOR DE CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO

En el caso del desarrollo organizacional, como el que nos ocupa, resulta muy útil partir de plantearse las siguientes preguntas:

- a) ¿Cuáles son las variables clave que definen la organización actualmente?
 - b) ¿En cuáles escenarios se podría encontrar la organización, años adelante?
 - c) ¿Cuál de estos es el más conveniente?
 - d) ¿Qué estrategias es necesario desplegar para lograr la mejor opción de futuro y evitar las que no convienen?
- (Mojica, 2005, p. 132).

2.1. ¿Y ahora adónde va la universidad?

Teniendo en cuenta el objetivo principal del país de garantizar un mejoramiento continuo de la calidad de la educación superior en Cuba, la visión de la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno (ESCEG, creada

en el año 2011) se proyecta hacia una universidad rectora en la superación de los cuadros y sus reservas en Administración Pública y Dirección y Gestión Empresarial para la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Dicha escuela se destaca por los estudios e investigaciones que realiza sobre las temáticas que aborda y la medición del impacto de la superación que lleva a cabo, siendo reconocida por la dirección del país y los principales actores de este proceso. Es una institución acreditada de excelencia, de conjunto con sus programas de especialidades y doctorado; y contribuye al fortalecimiento de las relaciones con los órganos, organismos e instituciones del país, así como al desarrollo de sus relaciones exteriores. Para ello cuenta con un claustro de alta calificación, de experiencia pedagógica, formativa e investigativa, que goza de reconocido prestigio y que asume su compromiso con la Revolución.

Los valores asumidos como prioridad y que impregnan todas y cada una de las acciones son: humanismo, patriotismo, responsabilidad, antiimperialismo, dignidad, honestidad y honradez.

Para alcanzar la visión se acometió un estudio prospectivo, que parte de la siguiente interrogante: ¿cómo lograr la universidad a la que aspiramos en el año 2021?

Para dar respuesta a esta pregunta se plantearon los siguientes objetivos:

- a) Identificar las variables clave que definen el quehacer de la universidad en la actualidad.
- b) Diseñar los escenarios futuros para alcanzar la visión en el año 2021.

Se aplicó el método de los escenarios, se emplearon técnicas de trabajo grupal y se desarrollaron los talleres de prospectiva (Garrigó, 2017) que permitieron diseñar los escenarios hacia el futuro (año 2021).

El proceso básico de trabajo se desarrolló en dos fases:

1. El análisis estructural de la universidad.
2. El diseño de los escenarios hacia el año 2021.
3. El análisis estructural de la universidad.

Luego de varias sesiones de reflexión colectiva del equipo de trabajo, con el empleo de la técnica «tormenta de ideas», se generaron 52 variables que influyen en el quehacer de la universidad en el año 2016, agrupadas en siete grandes campos: contexto institucional, gestión de los recursos humanos, formación del profesional, interacción social, infraestructura y gestión de los recursos, impacto social (Junta de Acreditación Nacional, 2015).

Mediante la aplicación de una encuesta a todos los miembros del Consejo de Dirección y profesores de la ESCEG se redujo la lista a veinticinco variables que se muestran a continuación (con sus títulos cortos); para cada una se valoró su estado actual en cuanto a fortaleza, debilidad, amenaza u oportunidad:

1. Funcionamiento del Sistema de gestión de la calidad y control interno (SGC).
2. Capacidad para producir transformaciones y perfeccionamientos, según la estrategia para el logro de la misión y visión (Tr Perf).
3. Cumplimiento de los planes de trabajo (PT).
4. Relaciones con las instituciones autorizadas para desarrollar procesos similares (RIA).
5. Ambiente laboral en los diferentes grupos de trabajadores (AL).
6. Atención y estimulación de todos los trabajadores (ETr).
7. Superación de los trabajadores, según la misión de la institución y la labor educativa (SupTr).
8. Prestigio y autoridad de los cuadros en su colectivo (C).
9. Preparación para la labor educativa y el fortalecimiento de valores compartidos (V).
10. Planificación, organización, ejecución y evaluación del proceso docente educativo (Plan PDE).
11. Actividades metodológicas y correspondencia con las necesidades y el acercamiento a la realidad cotidiana (A metod).
12. Dominio por los profesores del contenido de la disciplina que profesan y de su preparación profesional, científica y pedagógica (Prep pro).
13. Gestión para el perfeccionamiento curricular (Curric).
14. Atención diferenciada a las necesidades individuales o colectivas de los alumnos (Nec al).
15. Actualización de las fuentes bibliográficas, su accesibilidad y virtualización (Bib).
16. Calidad de los trabajos finales de los alumnos (TF).
17. Aplicación de los resultados de la investigación en la institución, las empresas y las entidades (Ap inv).
18. Acciones para la determinación de las necesidades de superación de los cuadros y sus reservas (Nec supC).
19. Cooperación con otras instituciones para el desarrollo del posgrado (Coop pos).
20. Existencia de materiales e insumos para el desarrollo de los procesos sustantivos (Insum).
21. Aseguramiento a la vitalidad de la institución (alimentación, energía, agua, transporte) (Aseg).
22. Existencia de recursos y desempeño de la actividad económico-financiera (A ec fin).
23. Informatización de la gestión de la universidad (Info).
24. Correspondencia con las exigencias y necesidades de la preparación de los cuadros (Corr neC).
25. Satisfacción por el impacto de los egresados (Sat imp).

Con el empleo del Método del Análisis Estructural que utiliza la Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MICMAC) (Godet, 2007), se describieron las relaciones entre las veinticinco variables identificadas en la etapa anterior bajo un enfoque de sistema. Para esto se utilizó una matriz de doble entrada o Matriz de Influencias Directas (MID), cuyo relleno es cualitativo a partir de la pregunta: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable *i* y la variable *j*?

Como resultado de los impactos entre las variables, se obtuvieron un conjunto de planos cartesianos y gráficos. En la Figura 1 se muestra el plano de influencias/dependencias directas que indica la clasificación actual (2016) de las variables en: motrices (cuadrante I superior izquierdo), enlace (cuadrante II superior derecho), dependientes (cuadrante III inferior derecho) o autónomas (cuadrante IV inferior izquierdo).

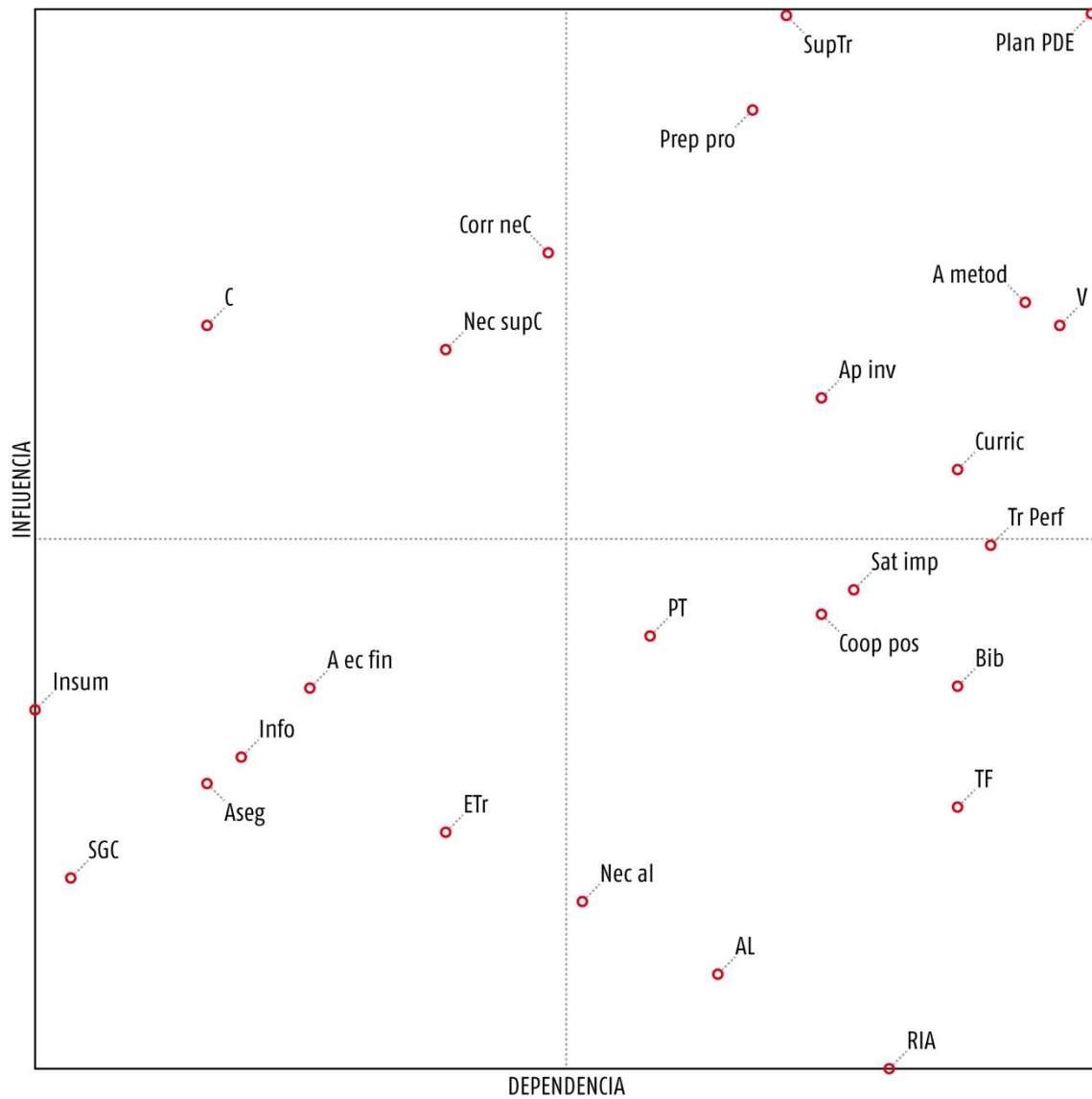


Figura 1. Plano de influencias/dependencias directas (2016).

En la Figura 2 se muestra el plano de influencias/dependencias indirectas potenciales que caracteriza a las variables hacia el año 2021.

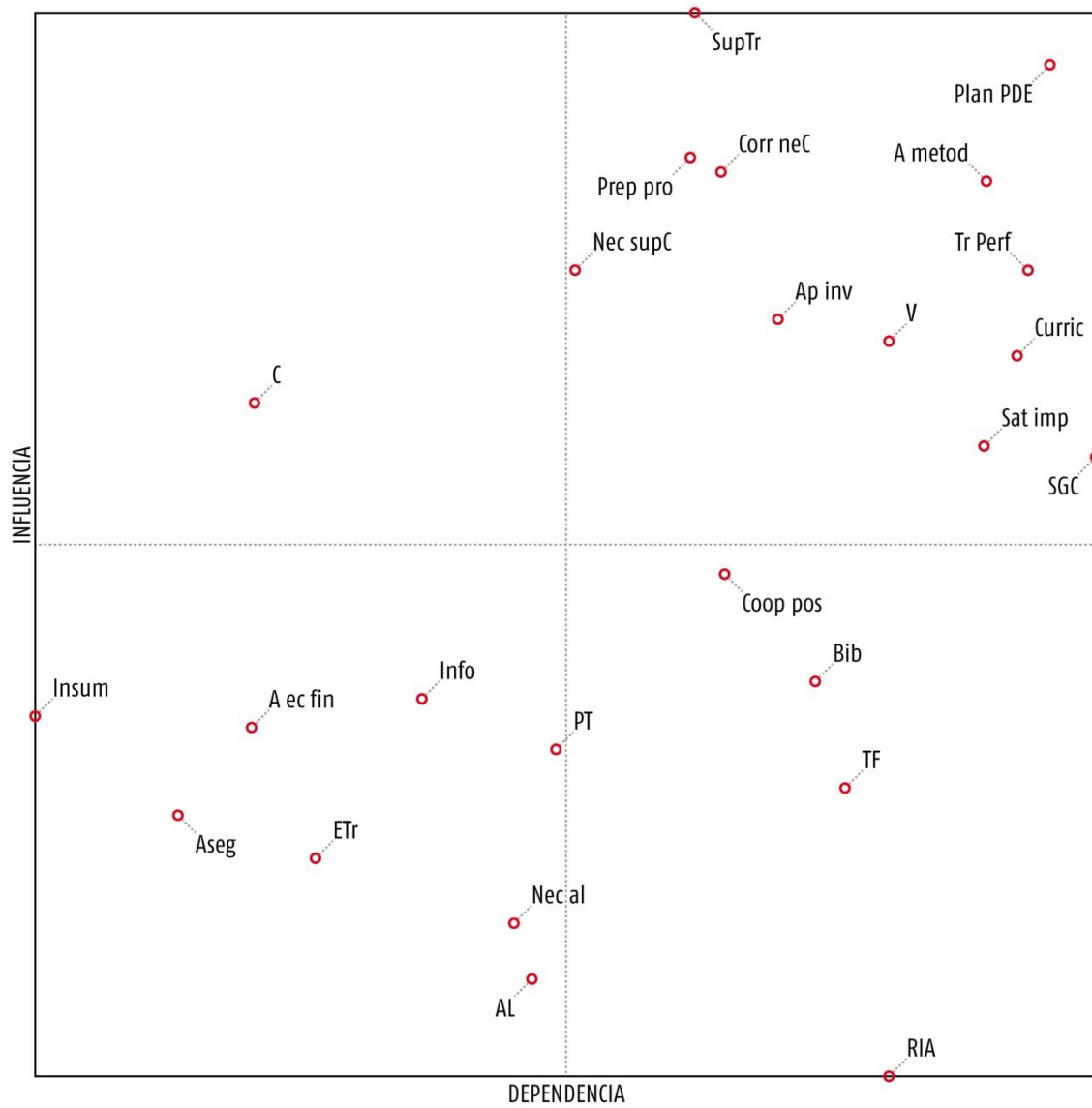


Figura 2. Plano de influencias/dependencias indirectas potenciales (2021).

La Figura 3 muestra el plano de desplazamientos directo/indirecto potencial que indica el movimiento de las variables desde el 2016 al 2021.

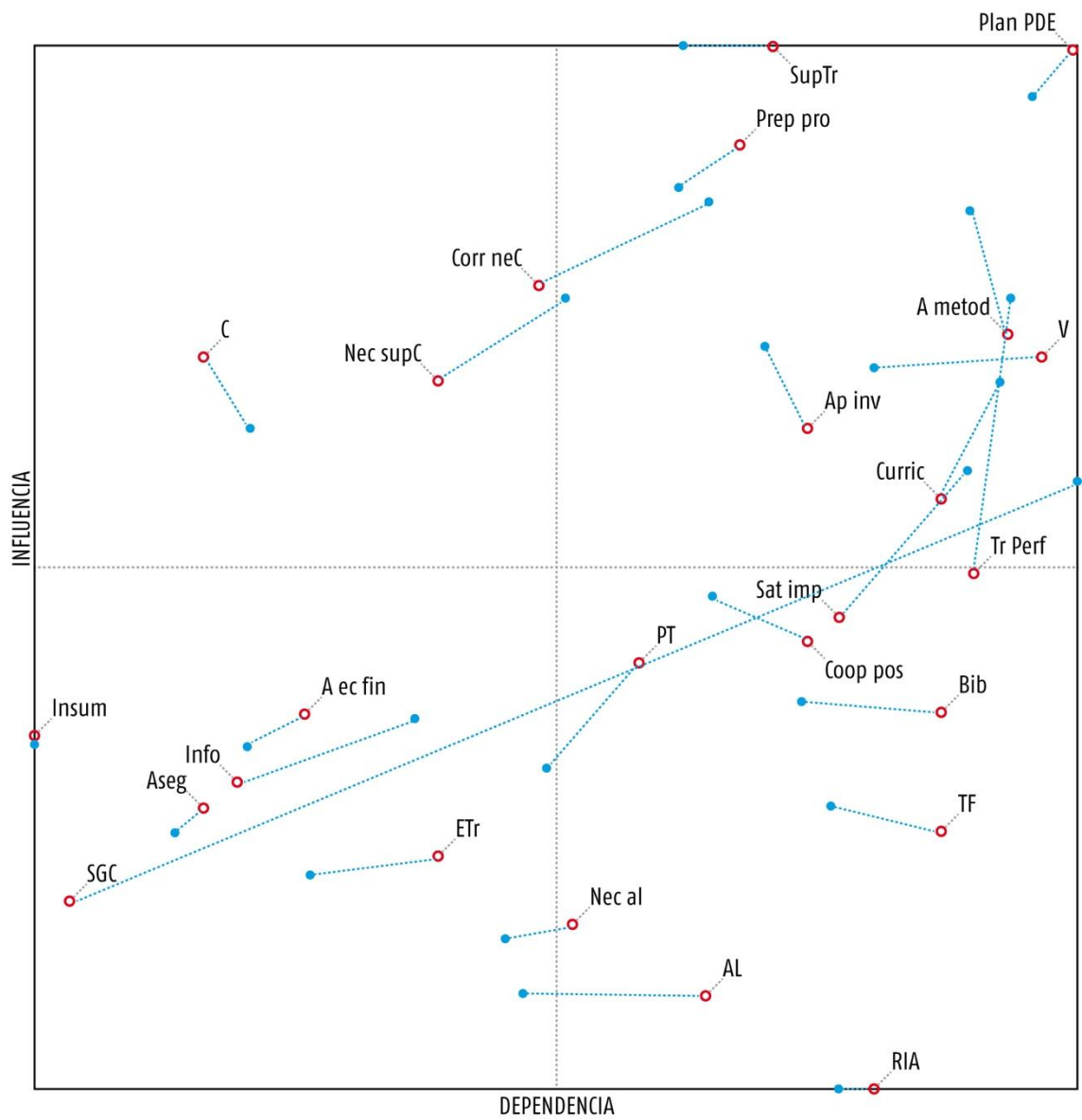
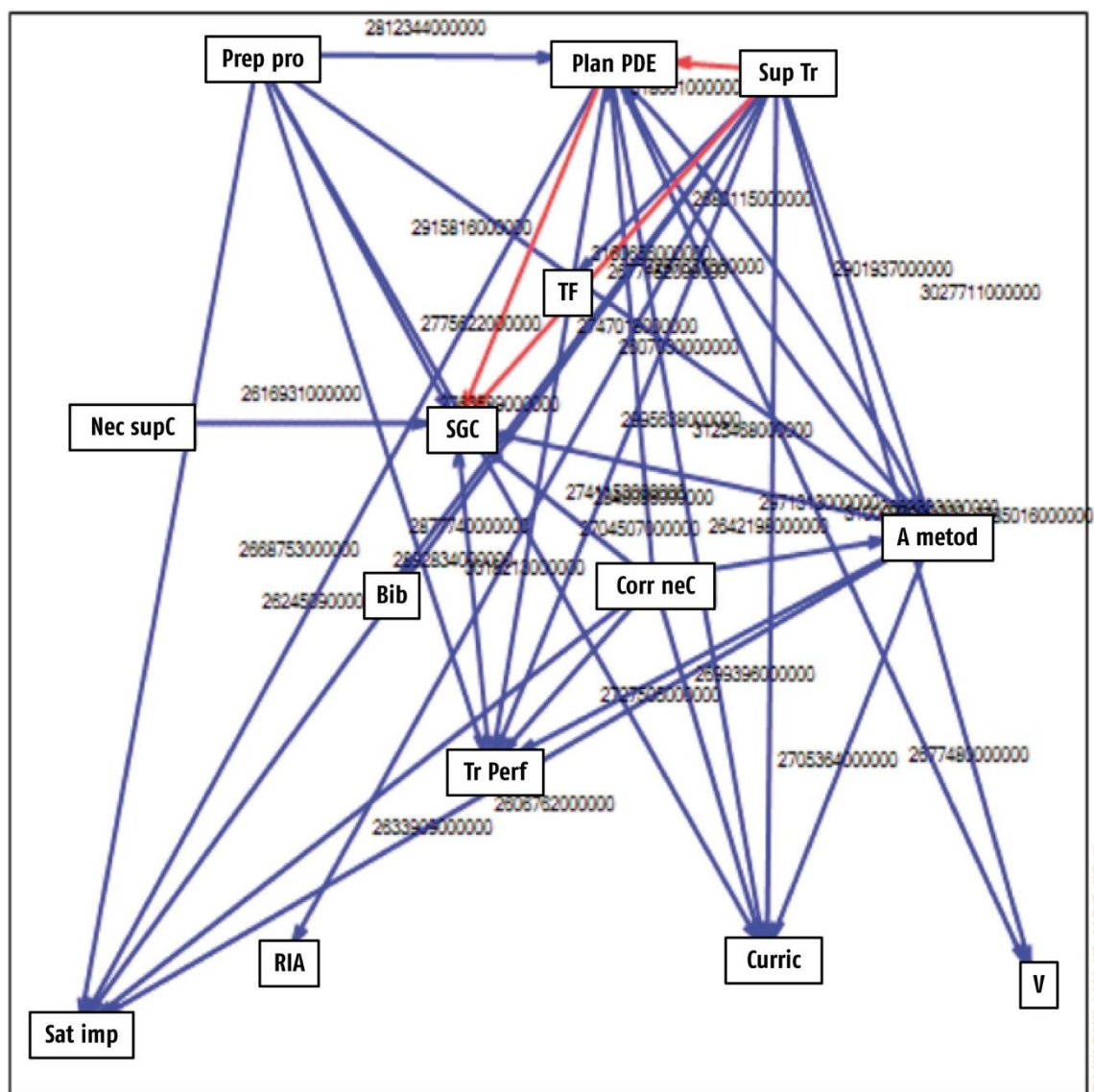


Figura 3. Plano de desplazamientos directo/indirecto potencial.

En este plano de la Figura 3 se aprecian los desplazamientos de las variables desde la actualidad 2016 hasta el año 2021, donde es significativa la importancia que adquiere hacia el 2021 la variable Sistema de gestión de la calidad y control interno (SGC), a partir de su desplazamiento como variable autónoma en la actualidad hasta convertirse en variable de enlace hacia el futuro.

En la Figura 4, mediante el gráfico de influencias indirectas potenciales, se muestran las relaciones entre las variables más importantes en el año 2021.



- LEYENDA**
- Influencias más débiles
 - Influencias débiles
 - Influencias medias
 - Influencias relativamente importantes
 - Influencias más importantes

Figura 4. Gráfico de influencias indirectas potenciales.

En la Figura 4 se aprecian como variables muy influyentes Planificación, organización, ejecución y evaluación del proceso docente educativo (Plan PDE) y Superación de los trabajadores según la misión de la institución y la labor educativa (SupTr), las que ejercen una influencia muy importante sobre el funcionamiento del Sistema de gestión de la calidad y control interno (SGC). Además, se destacan por ejercer influencias relativamente importantes las

variables Dominio por los profesores del contenido de la disciplina que profesan y de su preparación profesional, científica y pedagógica (Prep pro) y Correspondencia con las exigencias y necesidades de la preparación de los cuadros (Corr neC); cuestión que se confirma en la clasificación de las variables por sus influencias, que se muestra en la Figura 5.

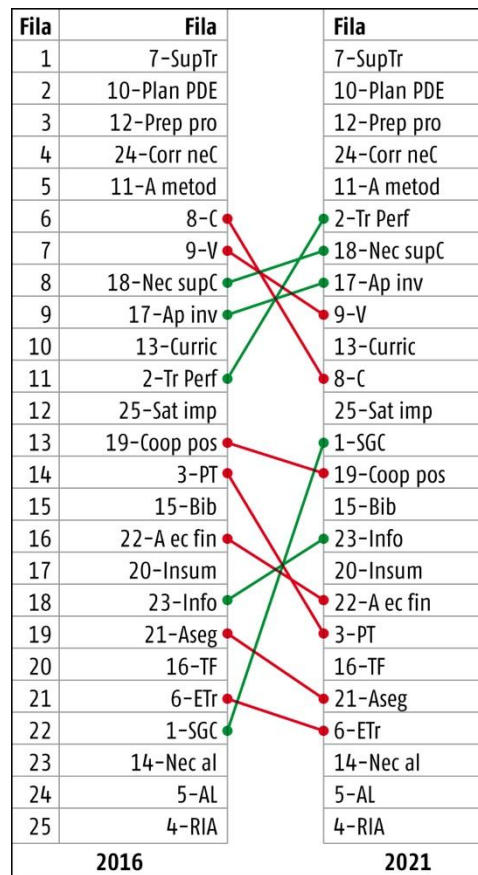


Figura 5. Clasificación de las variables por sus influencias en el 2016 y el 2021.

El análisis de los planos y gráficos anteriormente mostrados en las figuras permite arribar a la selección de las variables clave (esenciales a la evolución de la universidad hacia el futuro).

Teniendo presente las características de ser variables motrices y de enlace, así como el papel que desempeñan en el proceso docente educativo y el desplazamiento en algunas de ellas con relación al futuro (año 2021), se seleccionaron como variables clave las siguientes:

- Funcionamiento del Sistema de gestión de la calidad y control interno (SGC).
- Capacidad para producir transformaciones y perfeccionamientos según la estrategia para el logro de la misión y visión (Tr Perf).
- Superación de los trabajadores según la misión de la institución y la labor educativa (SupTr).

- Prestigio y autoridad de los cuadros en su colectivo (C).
- Preparación para la labor educativa y el fortalecimiento de valores compartidos (V).
- Planificación, organización, ejecución y evaluación del proceso docente educativo (Plan PDE).
- Actividades metodológicas y correspondencia con las necesidades y el acercamiento a la realidad cotidiana (A metod).
- Dominio por los profesores del contenido de la disciplina que profesan y de su preparación profesional, científica y pedagógica (Prep pro).
- Gestión para el perfeccionamiento curricular (Curric).
- Aplicación de los resultados de la investigación en la institución, las empresas y las entidades (Ap inv).
- Acciones para la determinación de las necesidades de superación de los cuadros y sus reservas (Nec supC).
- Correspondencia con las exigencias y necesidades de la preparación de los cuadros (Corr neC).
- Satisfacción por el impacto de los egresados (Sat imp).
- Las trece variables clave identificadas indicaron el camino para el diseño de los escenarios, los objetivos estratégicos y las acciones que conformaron la estrategia. Este resultado fue debatido en el Consejo de Dirección de la ESCEG.

3. EL DISEÑO DE LOS ESCENARIOS HACIA EL AÑO 2021

A partir de las variables clave identificadas anteriormente y con el empleo del Método de Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados Probabilizados (SMIC-PROB-EXPERT) (Godet, 2007), se trazaron los destinos posibles a través de las diferentes hipótesis que reflejan la evolución de aquellas variables que se destacan por su desplazamiento hacia el futuro, lo que permitirá reducir la incertidumbre. Ellas son:

- Funcionamiento del Sistema de gestión de la calidad y control interno (SGC).
- Capacidad para producir transformaciones y perfeccionamientos, según la estrategia para el logro de la misión y visión (Tr Perf).
- Correspondencia con las exigencias y necesidades de la preparación de los cuadros.
- Satisfacción por el impacto de los egresados.

Para ello se formularon las siguientes preguntas: ¿cuál es la mejor manera de representar la futura evolución de la variable?; si se espera un cambio, ¿de qué magnitud, en qué forma y cómo podría producirse?

Mediante la consulta a los expertos se formularon las hipótesis y se estimaron las probabilidades simples y condicionadas de ocurrencia hacia el año 2021. Se consideró que la universidad desarrollará su proceso docente

educativo en medio de una situación financiera tensa, ya que la realidad económica del país continúa siendo compleja.

3.1. Formulación de las hipótesis (con sus títulos cortos)

Hipótesis:

- H1. La elevación de la capacidad para producir transformaciones y perfeccionamientos logra el funcionamiento eficiente y eficaz del Sistema de gestión de la calidad y control interno (SCG).
- H2. El perfeccionamiento de los programas de estudio garantiza la correspondencia con las exigencias y necesidades de la preparación de los cuadros (PE).
- H3. Se eleva la satisfacción por el impacto de los egresados en la administración pública y empresarial del país (Impacto).

3.2. Probabilización de los escenarios

Cada experto evaluó la probabilidad simple de realización (ocurrencia) de cada una de las hipótesis (independientemente de todas las demás hipótesis) y, bajo forma de probabilidad condicionada, la realización de una hipótesis en función de las restantes. Esta evaluación de los expertos es un criterio subjetivo y personal, para lo cual se otorgan valores de probabilidad entre 0 y 1. Los resultados de la evaluación realizada por el conjunto de los expertos se puede observar en la Tabla 1, donde las tres hipótesis se ubican en el rango probable.

Tabla 1. Probabilidades simples de las hipótesis

	Probabilidades
1 : SGC	0,632
2 : PE	0,76
3 : Impacto	0,676

La hipótesis relacionada con el perfeccionamiento de los programas de estudio garantiza la correspondencia con las exigencias y necesidades de la preparación de los cuadros (PE). Se considera la probabilidad de ocurrencia más elevada (76 %).

Al analizar el efecto proactivo de las probabilidades condicionadas de realización de las hipótesis entre sí, el resultado de la valoración del conjunto de los expertos indica que pudieran incrementarse en general las

probabilidades de realización de las hipótesis, alcanzando rangos entre probable y muy probable (Tabla 2), lo cual se fundamenta en las relaciones de interdependencia entre ellas.

Tabla 2. Matriz de probabilidad condicionada de sí realización

	SGC	PE	Impacto
1 : SGC	0,632	0,72	0,732
2 : PE	0,865	0,76	0,884
3 : Impacto	0,783	0,787	0,676

Fue analizado el efecto de las probabilidades condicionadas de no realización de las hipótesis entre sí. El resultado de la valoración de los expertos se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3. Matriz de probabilidad condicionada de no realización

	SGC	PE	Impacto
1 : SGC	0	0,355	0,423
2 : PE	0,579	0	0,501
3 : Impacto	0,492	0,326	0

Como se aprecia, pudieran decrecer en general las probabilidades de realización de las hipótesis, alcanzando rangos entre poco probable y medianamente probable, lo cual se fundamenta en las relaciones de interdependencia entre las mismas.

Estas relaciones se manifiestan también en el histograma de sensibilidad de la Figura 6, el cual indica que la elevación de la capacidad para producir transformaciones y perfeccionamientos con vistas al funcionamiento eficiente y eficaz del Sistema de gestión de la calidad y control interno (SGC) es la hipótesis de mayor influencia.

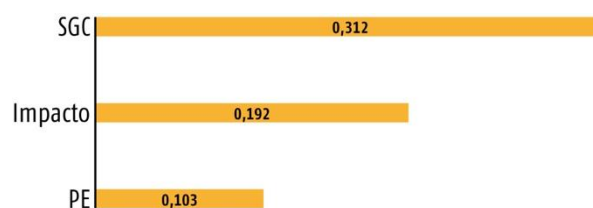


Figura 6. Histograma de sensibilidad de las influencias.

La matriz de probabilidad de los escenarios aporta los resultados de los ocho escenarios probables que se pudieran conformar con las tres hipótesis evaluadas, según los valores de probabilidad calculados entre 0 y 1, lo que da lugar al histograma de probabilidad de los escenarios según el conjunto de los expertos que se muestra en la Figura 7.

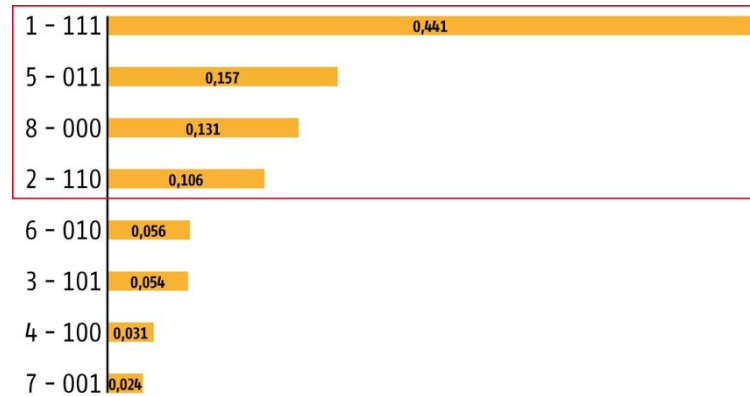


Figura 7. Histograma de probabilidad de los escenarios.

3.3. Selección de los escenarios futuros probables hacia el año 2021

En la evaluación de los resultados por el grupo de expertos, fueron seleccionados tres escenarios entre los de mayor probabilidad de ocurrencia:

- El escenario 1, al que se denomina E-111 y en el cual se cumplen las tres hipótesis, es el más probable (44,1 %) y, además, el más deseado. En este se logran acciones proactivas sobre todas las variables clave y de esta forma se condiciona el escenario que permitirá alcanzar los objetivos estratégicos trazados para elevar cualitativamente el desempeño de la institución hacia el año 2021.
- El escenario 5, al que se denomina E-011 y en el cual se cumplen las hipótesis, excepto la referida a la elevación de la capacidad para producir transformaciones y perfeccionamientos que logren el funcionamiento eficiente y eficaz del Sistema de gestión de la calidad y control interno, es el que sigue en orden de probabilidad (15,7 %), pero es menos deseable, ya que influiría desfavorablemente a largo plazo en la satisfacción por el impacto de los egresados.
- El escenario 8, al que se denomina E-000, resulta el más desfavorable entre los escenarios más probables (13,1 %); en este no se logran acciones que permitan cumplir las hipótesis formuladas y de esta forma se condiciona un escenario que no permitirá alcanzar los objetivos estratégicos trazados para elevar cualitativamente el desempeño de la institución hacia el año 2021.

Se consideró como escenario principal (apuesta o bandera) hacia el 2021 aquel en el que se cumplen las tres hipótesis y se describe de la siguiente forma:

La Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno como institución acreditada de excelencia desarrolla su proceso docente educativo en medio de una situación financiera tensa, ya que la realidad económica del país continúa siendo compleja. Es apreciable la superación y preparación profesional, científica y pedagógica de su claustro; la elevación de la capacidad para producir transformaciones y perfeccionamientos que logran el funcionamiento eficiente y eficaz del Sistema de gestión de la calidad y control interno. El perfeccionamiento de los programas de estudio garantiza la correspondencia con las exigencias y necesidades de la preparación de los cuadros, lo que redundará en un mayor impacto de los egresados en la administración pública y empresarial en el marco de la actualización del modelo económico y social cubano.

A partir de este escenario se trazaron cinco objetivos estratégicos y treinta acciones estratégicas asociadas para garantizar el cumplimiento de estos y alcanzar la visión en el año 2021. Estas cuestiones fueron debatidas y aprobadas por el Consejo de Dirección de la ESCEG.

Los resultados alcanzados tributaron significativamente a la conformación de la proyección estratégica de la ESCEG (2017-2021).

CONCLUSIONES

Este estudio prospectivo constituyó un aporte significativo a la planificación estratégica de la universidad hacia el año 2021 y destaca en dónde hay que prestar mayor atención para lograr el cumplimiento de la visión. Es imprescindible actuar proactivamente desde el presente para alcanzar el escenario principal (apuesta) diseñado en el 2021. Cada año que transcurre presenta nuevos retos y desafíos en correspondencia con el mejoramiento continuo de la calidad de la educación superior y el cumplimiento del encargo social e institucional. Lo fundamental es la propia capacidad de resolver los problemas y salir airoso, observando permanentemente lo que se reitera por la dirección de la Revolución, que cuanto se haga sea mediante la mejora de la planificación, la organización y el control, bajo un denominador común en la conducta: la disciplina, la eficiencia y la exigencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAENA, G. (2004): *Prospectiva Política. Guía para su comprensión y práctica*, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- BAENA, G. (2012): «Prospectiva de la Educación Superior. Propuestas para el futuro que ya empezó», III Congreso Latinoamericano de prospectiva y estudios del futuro. Prospecta América Latina 2012, I Congreso Nacional de prospectiva, Prospecta Argentina 2012, noviembre, Mendoza.
- BAENA, G. (2016): «Planeación prospectiva estratégica para la formación de docentes», Encuentro Académico de Docentes de las Escuelas Normales y CAMM, mayo, World Futures Studies Federation, México D. F.
- CASTRO RUZ, FIDEL (1971): «Intervención en la Escuela Primaria de Meneses, Las Villas, 15 de septiembre de 1971», Ediciones COR, n.º 12, Instituto Cubano del Libro, La Habana.
- CASTRO RUZ, FIDEL (1986): «Intervención por el x aniversario de la creación de los CDR, 28 de septiembre de 1971», en Fidel Castro, *Ideología, conciencia y trabajo político 1959-1986*, Editora Política, La Habana, pp. 149-150.
- GARRIGÓ, L. (2017): «Prospectiva Estratégica», en Mercedes Delgado (coordinador académico), *Temas de Gestión Empresarial* primer volumen, Editorial Félix Varela, La Habana, pp. 157-193.
- GODET, M. (1994): *De la anticipación a la acción: manual de prospectiva y estrategia*, Editorial Marcombo, Barcelona.
- GODET, M. (2007): *Prospectiva estratégica: problemas y métodos*, Instituto Europeo de prospectiva y estrategia, España.
- GOMEZ, S. (2010): «La planificación prospectiva: una oportunidad para las IES», monografía, Universidad de La Habana, Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior, La Habana.
- GONZALEZ, R. *et al.* (2005): «Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores», Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior, La Habana.
- GUEVARA, E. (1961): «Discurso de clausura del curso de administradores de industrias», Escuela «Patricio Lumumba», 21 de diciembre de 1961, La Habana.
- JUNTA DE ACREDITACIÓN NACIONAL (2015): «SEA-IES. Sistema de Evaluación y Acreditación de Instituciones», La Habana.
- JUNTA DE ACREDITACION NACIONAL (2016): «SEA-EP. Sistema de Evaluación y Acreditación de Especialidades de Postgrado», La Habana.
- MEDINA, J. (2006): *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*, Publicación de las Naciones Unidas, Santiago de Chile.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR (2017): *Planificación Estratégica 2017-21*, Editorial Universitaria «Félix Varela», La Habana.

MINISTERIO DE JUSTICIA (2007): «Decreto-Ley n.º 196, Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno», 15 de octubre de 1999 Gaceta Oficial República de Cuba Extraordinaria n.º 54 año CV de 20 de noviembre de 2007, Cuba.

MOJICA, F. (2005): *La construcción del futuro. Concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica*, Convenio Andrés Bello, Universidad Externado de Colombia, Bogotá.

PARTIDO COMUNISTA DE CUBA (2016a): «Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021», VII Congreso PCC Tabloide, La Habana.

PARTIDO COMUNISTA DE CUBA (2016b): «Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: Propuesta de Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos», VII Congreso PCC Tabloide, La Habana.

Notas aclaratorias

¹Son considerados cuadros los trabajadores que por sus cualidades, capacidad de organización y dirección, voluntad y compromiso expreso de cumplir los principios establecidos en el Código de Ética de los Cuadros del Estado son designados o electos para ocupar cargos de dirección en la función pública, así como en los sistemas de las organizaciones económicas y unidades presupuestadas del Estado y del Gobierno (Ministerio de Justicia, 2007).