

**Rediseño de los escenarios para el período 2013-2016 en la
Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez
Redesign of the scenarios for the period 2013-2016 at the
University of Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez**

Autores: Ms.C. Dianni Rodríguez Varela

Ms.C. Katia Rivero Alonso

Institución: Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, Cuba

Correo electrónico: katiara@ucf.edu.cu

Resumen

La investigación Rediseño de los escenarios para el período 2013-2016 en la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez tuvo como objetivo: rediseñar los escenarios de la universidad para el período 2013-2016. Para lograr los objetivos de la presente investigación se trabajó con el enfoque prospectivo adoptando el método de escenarios propuesto por Michel Godet, con el apoyo de encuestas, entrevistas, talleres y los softwares MICMAC, MACTOR, SMIC. Se espera como resultado, la identificación de las variables claves, el grado de influencia-dependencia de los actores y su posición ante los objetivos, así como, el escenario que caracterizará a la institución.

Palabras clave: Variables, actores, escenario y prospectiva.

Abstract

The research Redesign of the scenarios for the period 2013-2016 at the University of Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez aimed to redesign the scenarios of the university for the period 2013-2016. In order to achieve the objectives of the present research, we worked with the prospective approach adopting the scenario method proposed by Michel Godet, with the support of surveys, interviews, workshops and software MICMAC, MACTOR, SMIC. As a result, the identification of the key variables, the degree of influence-dependence of the actors and their

position on the objectives, as well as the scenario that characterizes the institution, is expected.

Keyword: Variables, actors, scenario and prospective.

Introducción

La crisis en la que está inmersa todo el planeta, los cambios climáticos y la política hostil de los Estados Unidos influye drásticamente en el sector público, en la educación y en sus prácticas organizativas y de gestión. Además, la globalización ha tomado la senda del neoliberalismo económico, pretendiendo venderse como la única alternativa de los países subdesarrollados para salir de la pobreza, cuando se ha intensificado en realidad la exclusión de los que no trabajan ni tienen la mínima posibilidad de acceder a los estudios, de desarrollar algún arte u oficio, o recibir atención médica adecuada. La demanda de métodos y enfoques modernos de dirigir sus actividades, se ha convertido en una necesidad imperiosa, como vía para garantizar la calidad de los servicios académicos y de investigación.

En esta línea de análisis, las Instituciones de Educación Superior (IES) de América Latina y el Caribe tienen la imperiosa necesidad de definir y/o reorientar su misión teniendo en cuenta, entre otros, los cambios constantes en el entorno y la aparición de nuevas condicionantes internas que hoy constituyen barreras o impulsores de su propio desarrollo. Todo ello, insertado dentro de un panorama de escasez global de recursos, mucho más aguda que en épocas anteriores, que caracteriza el desarrollo científico y tecnológico, influye con mucha fuerza en las instituciones, las cuales tienen la responsabilidad social de incrementar el entendimiento en distintas dimensiones: social, económica, científica y cultural; así como la capacidad de respuesta frente a ellas y deben orientar a las sociedades hacia la generación del conocimiento, como guía de los desafíos globales, a través de sus funciones principales (investigación, docencia y proyección social).

Asimismo, las IES necesitan asumir nuevos enfoques y modelos de gestión que coadyuven a enriquecer los resultados e impactos de los procesos institucionales que desarrollan. Esto requiere, entre otros elementos, la preparación constante de los

directivos universitarios, de forma tal que les permitan adquirir los conocimientos, habilidades y competencias básicas para garantizar un adecuado desempeño de sus funciones.

En este escenario se encuentran las universidades cubanas, las cuales deberían adoptar prácticas de gestión con una perspectiva de futuro que responda a las necesidades de sus entornos; sin embargo, y a pesar de la importancia del tema, no siempre se toma en cuenta este enfoque a la hora de concebir el proceso de diagnóstico estratégico.

En este marco se encuentra la Universidad de Cienfuegos, interesada en aplicar nuevos enfoques de gestión apoyados en las técnicas prospectivas, de tal modo que facilite la determinación de las variables claves, actores-objetivos y el escenario en que se encontrará la universidad en el mediano y largo plazo. Para ello la utilización de los instrumentos prospectivos representa entonces una práctica provechosa en la gestión estratégica universitaria.

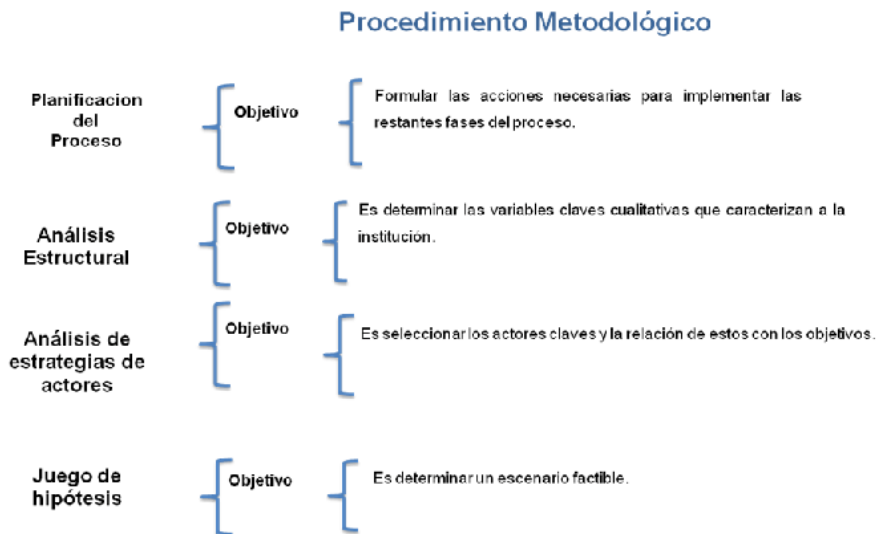
Es importante realizar un estudio de la situación pasada y presente en la institución para tener un planteamiento estratégico que vincule todos los quehaceres de esta y que permita el análisis de las variables claves, actores-objetivos y formulación de escenarios, donde se mida y evalúe por los resultados concretos que conduzcan hacia estadios superiores, logrando cada vez más una real dirección participativa y la concreción de los mejores resultados. El objetivo general que persigue la investigación es rediseñar los escenarios de la universidad para el período 2013-2016.

Desarrollo

La reflexión estratégica que comparten los expertos en un estudio prospectivo es cada vez más necesaria para establecer orientaciones a las IES en situaciones de incertidumbre, pues construyendo una visión coherente del futuro, en un contexto delimitado, se pueden definir con mayor facilidad los objetivos a alcanzar. La prospectiva constituye en la actualidad una metodología de análisis que aporta una visión múltiple, sistémica, flexible y de largo plazo que busca optimizar los retos que enfrentan hoy las universidades. Puede verse como un análisis pluridisciplinario que pretende explorar los futuros posibles a medio y largo plazo y examinar cuáles son las

políticas a adoptar para influir en el curso de la evolución en el sentido del futuro deseado y factible de alcanzar.

En la investigación se utilizaron las técnicas prospectivas permitiendo conocer con mayor exactitud las variables y actores claves, así como el escenario factible para proponer soluciones estratégicas adecuadas que contribuyan al logro de un mayor desarrollo y control de los resultados en la gestión universitaria. A continuación, se muestra el procedimiento metodológico aplicado:



Fuente: Elaboración Propia.

Resultados del procedimiento

Fase 1. Planificación del proceso

En esta primera fase se desarrolla un taller con el objetivo de realizar una dinámica de grupo involucrando a las personas y seleccionar los expertos que conformarán el estudio. Este se realizó por el criterio del investigador, teniendo en cuenta años de experiencias, categoría, puesto de trabajo.

Fase 2. Análisis estructural

Mediante un taller se lista un grupo de variables cualitativas que caracterizan la universidad a partir del análisis de los documentos de Acreditación Universitaria, la Evaluación Institucional y el libro del Seminario Nacional del MES. Luego se presenta al grupo de expertos el listado de estas para seleccionar las que a su juicio tienen mayor influencia, quedando cuarenta y una variables, las cuales se separaron en internas y externas.

Variables internas según al criterio de los expertos

X1- Grupo de experto y trabajo en grupo, X2- Conocimiento de planificación, X3- Capacidad de liderazgo, X4- Planificación del presupuesto y el plan, X6- Implementación de control interno, X7- Control de normas educativas, X9- Autoevaluación Institucional, X10- Sistema de comunicación, X11- Evaluación del desempeño del trabajador, X14- Evaluación de la eficacia de los procesos directrices, para el polo petroquímico, X17- Cultura de proyectos sociales, X18- Participación en programas de las montañas y municipios pilotos, X19- Instrumentación del currículo, X21- Aseguramiento bibliográfico e infraestructura en informática, X22- Opinión de los estudiantes con el proceso de formación, X23- Trabajo de diploma, X24- Motivación con la organización, X25- Compromiso con la revolución, X26- Labor educativa, X27- Grado científico y nivel académico de los profesores, X29- Relevancia de la ciencia, X30- Pertinencia de la ciencia, X31- Impacto de la ciencia, X32- Ciencia, X33- Técnica, X34- Clima laboral, X37- Servicios universitarios, X39- Administración de la red, X40- Acceso a plataformas interactivas, X41- Proyectos, programas y convenios del ALBA.

Variables externas según el criterio de los expertos

X5- Implementación de los lineamientos económicos y sociales, X8- Sistema control del MES, X12- Evaluación externa, X13- Marco legal y normativa del MES y el país, X16- Relaciones intra-interuniversitarios y otras entidades, X20- Acreditación de programas, X28- Impacto social del graduado, X35- Servicio de apoyo a la docencia, X36- Sistema salarial y X38- Presupuesto.

Resultados del Análisis Estructural

Las variables fueron procesadas mediante el Análisis Estructural. Como resultado de la aplicación se obtiene el plano de influencias directas, indirectas e indirectas potenciales. Mediante un taller, los expertos identifican aquellas variables que se consideran claves. Estas están ubicadas en la parte superior derecha del plano y cuentan con un elevado nivel de motricidad y dependencia. Son de extraordinaria importancia porque perturban el funcionamiento de la institución además que son inestables, quedan finalmente como variables claves para representar el futuro las siguientes:

Variables claves internas:

X3- capacidad de liderazgo, X4- planificación del presupuesto y el plan, X5- implementación de los lineamientos económicos y sociales, X6- implementación del control interno, X10 sistema de comunicación, X14- evaluación de la eficacia de los procesos directrices, X21- aseguramiento bibliográfico e infraestructura en informática, X25- compromiso con la Revolución, X26- labor educativa, X27- grado científico y nivel académico de los profesores, X29- relevancia de la ciencia y X33- técnica.

Variables claves externas:

X20- acreditación de programas y X28- impacto social del graduado.

A juicio de la autora y los expertos, este resultado es lógico, ya que el desplazamiento de las variables en diferentes planos que presenta el Software MICMAC, refleja que no existe una gran variación en las posiciones de las variables desde la situación actual. Este análisis marca la necesidad de definir los actores que guardan estrecha relación con la universidad a partir de las variables claves definidas.

Fase 3. Análisis de estrategias de actores

Determinación de los actores claves del sistema. Software MACTOR

Tomando como base las variables claves resultantes del Análisis Estructural, se inicia la selección de los principales actores que influyen en la universidad. Se presenta una encuesta a los expertos para que propongan los actores por cada una de las variables clave, los que pueden ser personas jurídicas o individuos, obteniéndose once actores: Ministerio de Educación Superior (MES), Junta de Acreditación Nacional (JAN), Gobierno, El Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), Sector Empresarial, Instituciones, Universidad, Directivos, Trabajadores, Profesores y Estudiantes. A partir de aquí, determinar los objetivos asociados.

La coincidencia de objetivos entre los actores seleccionados permite a los expertos definir los objetivos asociados:

1. Garantizar el aseguramiento material y financiero a estudiantes y profesores.

2. Trabajar de forma sistémica en la integración de las Facultades y claustro de profesores.
3. Garantizar la evaluación de los programas de pregrado y postgrado.
4. Ejecutar proyectos integradores en los escenarios priorizados de la Universidad.
5. Garantizar un claustro de excelencia en el funcionamiento de todos los procesos de formación.
6. Gestionar los procesos universitarios que generen impacto en el desarrollo socioeconómico.
7. Desarrollar un sistema de trabajo a partir del cumplimiento de las metas de la organización.
8. Divulgar los resultados científicos de importancia económica, política y social.
9. Desarrollar el estudio e investigación a partir de los programas académicos.
10. Lograr un nivel superior en la formación integral de los estudiantes.

En busca de los actores clave, se determina su concordancia u oposición frente a los objetivos y la influencia de cada uno sobre el resto del grupo. Posteriormente, se entrega una encuesta a los expertos obteniéndose dos matrices: MAA y MAO, procesadas en el MACTOR. Del resultado y el análisis del gráfico de influencia-dependencia entre los actores, resultan más fuertes y con mayor influencia la universidad y los directivos.

El análisis de las tres matrices de actores por objetivos (1MAO, 2MAO y 3MAO) muestra que la mayoría converge o concuerda en los objetivos propuestos y pueden establecer alianzas en cuanto garantizar la evaluación de los programas de pregrado y postgrado, ejecutar proyectos integradores en los escenarios priorizados de la universidad, gestionar los procesos universitarios que generen impacto en el desarrollo socioeconómico, divulgar los resultados científicos de importancia económica, política y social y lograr un nivel superior en la formación integral de los estudiantes. Esto no significa que en los demás objetivos no estén de acuerdo, más del 80% del resultado muestra que existe acuerdo con el resto de los objetivos. A pesar de la inexistencia de divergencia entre los actores, hay objetivos en los que no se aprecia un alto grado de acuerdos: garantizar el aseguramiento material y

financiero a estudiantes y profesores y trabajar de forma sistémica en la integración de las facultades y claustro de profesores, por lo que sería conveniente proponer talleres de intercambio de manera que se logre potenciar el interés de los actores en el desarrollo de los objetivos con el propósito de poder cumplir los retos planteados.

Estos resultados permiten mostrar el peso que tienen los actores sobre cada uno de los objetivos, determinándose que el actor de mayor influencia sobre los objetivos y que tiene más peso en el sistema es la universidad, al cual se le atribuye la calificación de actor clave. Se plantea que los actores que tienen mayor grado de influencia sobre las variables clave a partir de los objetivos asociados porque son los encargados de potenciar el trabajo y establecer las alianzas estratégicas con el resto del grupo con el propósito de impulsar el desarrollo de la institución, se denominan actores clave: el MES, universidad, directivos, profesores y gobiernos según el criterio de los expertos. Estos pueden aliarse a través de acciones estratégicas que les permitan poner en práctica los objetivos y lograr un mayor desarrollo. Una vez definidas las variables y los actores clave, se pasa a determinar los escenarios factibles, según el criterio de los expertos.

Fase 4. Juego de hipótesis. Definición de los posibles escenarios

En la descripción de los escenarios, el criterio de los expertos continúa siendo de gran importancia en esta etapa de definición de los eventos (hipótesis) que pueden o no ocurrir dentro de la universidad. Las hipótesis se generan a partir del análisis de las variables clave y el comportamiento de los actores con respecto a los objetivos, presentándose el siguiente listado:

Hipótesis

H1: el 18% del claustro de profesores con el título de Doctor en Ciencia y el 65% de Profesores Auxiliares y Profesores Titulares.

H2: logra el 70% en la eficiencia académica vertical y limpia.

H3: el 88% de los programas de pregrado y el 50 % postgrado poseen la categoría de programas certificados y/o de excelencia.

H4: se consolida los convenios institucionales y los proyectos nacionales e internacionales.

H5: se visualiza la producción científica hasta llegar a los estándares internacionales.

H6: se consolida la articulación entre el vínculo universidad-sociedad.

A través de una encuesta, se les presenta a los expertos el conjunto de hipótesis para determinar la probabilidad de ocurrencia de los eventos utilizándose tres matrices. En el procesamiento se consideran criterios de medida predeterminados, obteniéndose las probabilidades simples y condicionadas de las hipótesis. La ocurrencia o no, en el horizonte de tiempo contemplado (cinco años), de los seis eventos genera un total de 64 escenarios, tomando en consideración todas las combinaciones posibles de ocurrencia, de los cuales cinco fueron los más probables. En el estudio se realiza solo el análisis de estos cinco escenarios, pues ellos representan el 50% de la probabilidad de ocurrencia de los 64 escenarios posibles, es decir, solo en cinco escenarios está representado un alto porcentaje de probabilidad de ocurrencia. No se realiza el análisis del resto de los escenarios porque las probabilidades de ocurrencia de estos no representan valores significativos.

Descripción de los escenarios

Escenario I (01) ($p=0.213$): en este escenario se alcanza el 18% del claustro de profesores con el título de Doctor en Ciencias y el 65% de Profesores Auxiliares y Profesores Titulares. Se logra el 70% en la eficiencia académica vertical y limpia, y el 88% de los programas de pregrado y el 50 % postgrado poseen la categoría de programas certificados y/o de excelencia. Están consolidados los convenios institucionales y los proyectos nacionales e internacionales y se visualiza la producción científica hasta llegar a los estándares internacionales. Asimismo, se consolida la articulación entre el vínculo universidad-sociedad.

Escenario II (05) ($p=0.094$): en este escenario no se consolidan los convenios institucionales y los proyectos nacionales e internacionales, mientras que en las demás hipótesis propuestas sí se logra su cumplimiento.

Escenario III (41) ($p=0.084$): en este escenario no se cumple el 18% del claustro de profesores con el título de Doctor en Ciencias y el 65% de Profesores Auxiliares y Titulares, el 88% de los programas de pregrado y el 50% de postgrado poseen la categoría de programas certificados o de excelencia. No pasa así con el resto de las hipótesis.

Siguiendo el criterio de los expertos, el escenario factible es el I (01), en el cual se precisa de la acción directa de los actores que más influyen en la institución: el MES, universidad, directivos, profesores y gobierno sobre las variables clave, posibilitando la ocurrencia de estos eventos de futuro. Este escenario se considera también el más favorable para impulsar el desarrollo del centro, ya que cada uno de estos eventos se encuentra interrelacionado y las acciones que se implementan en uno pueden influir en el otro. La posibilidad de que ocurra uno de estos escenarios está fuertemente condicionada por la actitud que se asuma desde la universidad y para ella, ante la materialización de los objetivos propuestos y la potenciación de las variables clave. Esto no es más que una descripción cualitativa de cómo se imagina que van a evolucionar los diferentes elementos. A continuación se muestra las estrategias y las acciones estratégicas para enfrentar el escenario:

Estrategias:

1. Programa de la Escuela de Doctores.
2. Potenciar el desarrollo estratégico con enfoque prospectivo del personal académico.
3. El trabajo metodológico por los profesores con calidad en las clases y resultados docentes.
4. Autoevaluación de los programas de pregrado y posgrado.
5. Desarrollo de convenios y proyectos nacionales e internacionales.
6. Programa de difusión de los todos los resultados y servicios de la institución.

Acciones:

1. Promover el plan de actividades dirigidas a la Escuela de Doctores.
2. Realizar un diagnóstico de los resultados en la primera etapa del nivel preparatorio.
3. Fomentar el proyecto de personal académico aplicando el enfoque prospectivo.
4. Jerarquizar el papel del Departamento Docente.
5. Implementar y desarrollar la superación de los profesores.
6. Cumplir con el cronograma de autoevaluación de los programas de pregrado y posgrado.

A criterio de los expertos se consideró otro escenario, teniendo en cuenta el entorno y los cambios constantes de este.

1. Integración y consolidación del ALBA.
2. Creciente actividad de subversión ideológica orientada a las universidades.
3. Enfrentamiento a la corrupción.
4. Desarrollo y consolidación de las relaciones con países latinoamericanos.
5. Consolidación de la CELAC.

Ventajas de la construcción de escenarios:

1. Identifica muchos posibles futuros alternativos.
2. Toma en cuenta las discontinuidades (rupturas) que se pueden presentar.
3. Permite ordenar las percepciones acerca de los entornos futuros alternativos.
4. Toma la forma de historias que pueden expresar múltiples perspectivas sobre eventos complejos.
5. Desarrollando estrategias efectivas, si las circunstancias cambian.

Para que el estudio prospectivo sea eficaz, es preciso que los actores implicados desempeñen un papel determinante en la implementación del escenario factible para alcanzar el futuro deseado.

Conclusiones

La utilización de las técnicas prospectivas en las Instituciones de Educación Superior permite hacer análisis profundos, donde se identifican las variables clave que determinan el sistema y la posición de los actores frente a los objetivos que influyen en su funcionamiento.

La prospectiva es una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles escenarios futuros, teniendo en cuenta la evolución de las variables clave y el comportamiento de los actores implicados.

Se describe el procedimiento metodológico para determinar el escenario factible en la universidad para el período 2013-2016 y se aplicó los softwares de prospectiva (MIC-MAC, MACTOR y SMIC) identificando doce variables claves internas y dos variables externas, cinco actores clave y el escenario factible: I (01) con una probabilidad de 0.213.