

# **Diseño de escenarios para el desarrollo estratégico del personal académico de la Universidad de Cienfuegos 2013-2021**

## **Scenario design for the strategic development of the academic staff of the University of Cienfuegos 2013-2021**

**Autores:** Dra.C Orquídea Urquiola Sánchez

Ms.C. Lourdes De León Lafuente

**Institución:** Universidad de Cienfuegos, Cuba

**Correo electrónico:** ourquiola@ucf.edu.cu

### **Resumen**

La presente investigación tuvo como objetivo definir los escenarios de apuesta para el desarrollo estratégico del personal académico de la Universidad de Cienfuegos para el período 2013-2021. Para el cumplimiento del objetivo, la investigación se apoyó en una amplia revisión bibliográfica, tanto conceptual como metodológica, y utilizó los métodos teóricos histórico- lógico, análisis y síntesis, así como otros métodos empíricos como es el trabajo de grupos, trabajo con expertos, tormenta de ideas, cuestionarios, métodos de prospectiva. Para su aplicación se utilizaron diversos software entre los que se encuentran: Análisis estructural: Identificación de las variables claves. MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados, Multiplicación Aplicada a una Clasificación); Relación de los principales actores de su entorno estratégico, MACTOR (Matriz de Alianzas y conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones); Escenarios de entorno, Método SMIC ProbExpert (Matriz de impactos cruzados probabilizadas), lográndose obtener el diseño de los escenarios para el desarrollo del personal docente de la UCF.

**Palabras clave:** Prospectiva, gestión de recursos humanos, capacitación y desarrollo, escenarios, personal académico.

### **Abstract**

This document deals with the aimed to define scenarios bet for a strategic development of the academic staff in Cienfuegos University during 2013-2021 periods. To fulfill the objective of the research, it was carried out an extensive literature review, both conceptual and methodological methods, the historical and logical ones, and the theoretical analysis and synthesis as well as other empirical methods such as group work, working with experts, brainstorming, questionnaires, prospective methods. Structural analysis: Identification of key variables for application among

various software that are used. MICMAC (Matrix Impacts Crusaders, Classification Applied to a multiplication); List of the principal actors in its strategic environment, MACTOR (Matrix Alliances and Conflicts: Tactics, Objectives and Recommendations); Settings environment, SMIC method Prob Expert, achieving got the design of setups for the development of teachers in the UCF.

**Keyword:** Prospective, human resources management, training and development, scenarios, academic staff.

## Introducción

En las Instituciones de Educación Superior (IES), en el contexto nacional e internacional actual, juega un papel fundamental la actividad de los Recursos Humanos. Esta enfrenta grandes retos por los constantes cambios del entorno y la aparición de nuevas condicionantes internas y externas que constituyen barreras o impulsores de su propio desarrollo, todo ello insertado dentro de un panorama de escasez de recursos mucho más agudo que en épocas anteriores y que repercuten de manera inmediata en los procesos económicos y sociales.

Cada universidad, en función de la misión, visión, objetivos y estrategias, proyecta su desarrollo futuro, y en ello constituye un soporte fundamental la formación y desarrollo de su capital humano, esencialmente aquel que se encuentra en el núcleo de su estructura organizacional, que en este caso es el personal docente, de quienes dependen en gran medida los resultados que se obtengan en sus procesos claves. En correspondencia, el desarrollo del personal docente en la universidad constituye un proceso estratégico con un impacto determinante en sus resultados en el presente y futuro; de ahí la importancia que para la universidad y sus departamentos docentes significa contar con una estrategia coherente que asegure su desarrollo permanente.

La enseñanza universitaria requiere cada vez más de un claustro de excelencia, que domine un conjunto de conocimientos y habilidades para contribuir significativamente a la formación de profesionales que garanticen la satisfacción del encargo social en las ramas donde se desempeñen. Resulta necesaria la capacitación de los profesores universitarios, encaminada al logro de un mayor conocimiento para enfrentar la docencia y la investigación. Estos objetivos solo se pueden lograr si se introducen vías, métodos y medios que propicien una efectiva superación y calificación técnica y profesional del personal docente.

La Universidad de Cienfuegos, a pesar de que cuenta con una estrategia para la mejora de la composición científica y académica del claustro, no asegura el ritmo de desarrollo que se necesita para el futuro de la organización, pues han ocurrido cambios en el ámbito interno y externo que

la estrategia diseñada no considera en toda su magnitud. Precisamente, el diseño de escenarios con enfoque prospectivo permitirá disponer de la información necesaria para proyectar estrategias coherentes y adaptables para conducir el desarrollo futuro del personal académico de la Universidad de Cienfuegos.

## **Desarrollo**

La gestión de los recursos humanos (GRH) ha ido evolucionando y adaptándose a la realidad social de cada momento. Así, del elemental reclutamiento y administración de personal, basados en la gestión administrativa y burocrática, se ha ido avanzando hacia la conciliación estratégica de las necesidades económicas con las sociales, para llegar a la consideración de la GRH como componente esencial para la calidad y competitividad de la empresa actual. De esta manera, se han ido desarrollando nuevas tendencias que, a decir de Cuesta (2005), no pueden renunciar las organizaciones y países que procuran existir en el Siglo XXI:

1. Los recursos humanos se constituirán en el recurso competitivo más importante en las organizaciones actuales.
2. Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso, son requeridos por la actual gestión de los recursos humanos.
3. La gestión estratégica de los recursos humanos requiere de sistemas de gestión de recursos humanos y estos de modelos conceptuales que los reflejen y posibiliten funcionalidad.
4. El desafío fundamental o número uno de la gestión de recursos humanos es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión.
5. La gestión por procesos de los recursos humanos.

En correspondencia, la GRH es gestión de las personas que trabajan en la organización laboral con proyección estratégica, y esas personas son las portadoras del conocimiento que se necesita para lograr el éxito. El profesor universitario, como agente esencial en la formación de los futuros profesionales, tiene en su incesante desarrollo profesional la incuestionable tarea de renovación y mejora de su capacidad docente. Es importante puntualizar que para lograr esto se requiere de un proceso formal de diseño de la estrategia no lineal, sino iterativo y recurrente, teniendo en cuenta los altos niveles de incertidumbre con que se desarrolla, y el vínculo constante con las cambiantes condiciones del entorno y de la propia realidad interna de la organización. De ahí la importancia del enfoque prospectivo de la estrategia.

La prospectiva es un panorama de futuros posibles, o sea, de escenarios probables, teniendo en cuenta las tendencias del pasado y la confrontación de proyectos de actores. El futuro se explica tanto por la acción de las personas como por los determinismos del pasado (Godet, 2007).

Los conceptos de prospectiva, estrategia y planificación están en la práctica íntimamente ligados. Cada uno de ellos asume el otro y se entremezcla; se habla de planificación estratégica, de gestión y de prospectiva estratégica (Godet, 2007).

Hablar en términos prospectivos es plantear alternativas transformadoras pero realizables de la sociedad. La esencia de la anticipación es la elaboración de hipótesis de futuros plausibles. El fundamento no es buscar el criterio de verdad en la correspondencia entre el futuro y la realidad, sino estimular la capacidad de responder oportuna y efectivamente a circunstancias cambiantes. Se trata de proveer de buenas respuestas con anticipación para cuando se presenten los problemas (Mintzberg, Ahlstrand, y Lampel, 2007). Por consiguiente, la prospectiva estratégica suministra criterios coherentes y consistentes que suponen una ayuda sustancial en la toma de decisiones que impliquen riesgos.

Para comprender los alcances de los estudios prospectivos, es necesario señalar que el futuro puede ser visto de dos maneras: como una realidad única o como una realidad múltiple (Mojica, 1999).

Por su parte, un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra futura. Las arquitecturas de los escenarios, construidas alrededor de cinco o seis hipótesis fundamentales, servirán de telón de fondo para la reflexión estratégica del tipo ¿qué hacer si? O ¿cómo hacer para? Esta abreviatura de los escenarios impone más que nunca una reflexión previa, explícita y profunda sobre las variables clave, las tendencias y el juego de actores (Godet, 1993).

### **Construcción del escenario con enfoque prospectivo para el desarrollo del personal académico de la Universidad de Cienfuegos 2013-2021**

El procedimiento que se propone utilizar es una propuesta de De León (2011), quien despliega desde su perspectiva los elementos prospectivos para la integración de la metodología clásica en los procesos de planeación estratégica con técnicas prospectivas. El procedimiento ha sido aplicado en varias empresas de Cienfuegos y Trinidad.

El procedimiento considera como precepto el enfoque de sistema que permite el desarrollo de una forma de trabajo basada en las relaciones de los elementos estructurales que componen el problema, fenómeno o procesos en cuestión. Implica por tanto, intervenciones en múltiples elementos desplegados por sus diferentes fases, por medio de los cuales se influye y orienta el comportamiento

de los involucrados. De lo que se trata en gran medida es de estructurar una configuración integral de tales intervenciones.

Su objetivo es establecer las interrelaciones de las variables estructurales del sistema, implicar a los actores con las variables y describir las imágenes de futuro para la definición de los escenarios de apuesta. Su concepción se muestra en la en la tabla 1.

Como se observa en la tabla, se refieren las fases del procedimiento, los objetivos, pasos y herramientas a desarrollar en cada una de ellas para el logro del propósito planteado. Es necesario destacar que para cumplir con el objetivo general e hipótesis del trabajo solo se llevará la aplicación de la metodología en el caso de estudio hasta la fase 2, conformación de los escenarios y la elección de los de apuesta para la organización.

#### Fase 1 Análisis Retrospectivo

Su objetivo fundamental es determinar puntos fuertes y débiles de la universidad para enfrentar el desarrollo del personal académico.

#### Paso 1 Creación del equipo de expertos

En esta primera fase del procedimiento se desarrollan tres talleres; el primero, con la intención de realizar un intercambio acerca del objetivo de la investigación, con una amplia explicación acerca de lo que se espera de los participantes y el beneficio de sus resultados para la gestión de la organización. En el taller participaron directivos académicos, especialistas en técnicas de dirección y evaluación institucional, asesores, personal con experiencia acumulada en la participación y conducción del proceso de planificación estratégica en la educación superior. De estos participantes resultaron seleccionados 9 que conformaron el equipo de trabajo que se encargó de realizar los análisis y toma de decisiones durante la investigación.

#### Paso 2 Elaborar listas de cambios importante del entorno

El segundo y tercer taller ya son propiamente de prospectiva estratégica, cuyo objetivo es la identificación de los retos del futuro de la universidad y de cuál es la posición competitiva del personal académico en las condiciones actuales y de futuro.

Se trabajó en la reflexión de:

1. Incidencia de la ampliación del objeto social de la universidad. Su impacto en la misión y qué posibles líneas tomar para enfrentarlo.
2. Ruptura de paradigmas.
3. Identificación de las competencias distintivas del capital académico. Colectivamente se arribaron a las siguientes conclusiones:

1. reflexionar sobre condiciones de cambio en la que se encuentra inmerso el país y en particular el territorio de Cienfuegos, para lo cual urge la necesidad de contar con un personal académico preparado;
2. las propuestas que se formulan en los lineamientos económicos y la nueva Política Económica constituyen nuevos retos para la universidad;

Tabla 1. Fases y herramientas asociadas al procedimiento para la proyección estratégica con enfoque prospectivo.

Fase	Objetivo	Pasos	Técnicas y Herramientas
<b>Análisis retrospectivo Fase 1</b>	Determinar puntos fuertes y débiles del sistema estudiado	Formar equipo de expertos. Taller para elaborar listas con los cambios importantes del entorno. Identificar puntos fuertes y débiles en relación con el entorno.	Revisión documental, observación directa, métodos de expertos, encuesta, entrevista y tormenta de ideas, taller.
<b>Aplicación de los métodos prospectivos Fase 2</b>	Definir escenarios a través de los métodos prospectivos	Identificación de variables clave. Relación de los principales actores en su ambiente estratégico. Determinación de alianzas y conflictos. Determinación de Tácticas y Objetivos entre actores. Definición de hipótesis por parte de los actores. Construcción de escenarios.	MICMAC, MACTOR, SMIC, Método de expertos
<b>Formulación y aplicación estratégica Fase 3</b>	Formular e implementar estrategia	Rediseñar la visión. Formulación de la estrategia maestra. Formulación de estrategias. Implantación estratégica. Revisión y control.	Trabajo en equipo y expertos, revisión de la documentación

Fuente: León (2011)

3. la universidad debe dar respuesta a convenios de colaboración con países del área, particularmente Venezuela y Ecuador;
4. se debe desarrollar la educación orientada a la educación política ideológica, formación de valores éticos y morales en los docentes y su transmisión a los educandos;
5. se logró en estas jornadas implicar a directivos y expertos en una inmersión completa en el espíritu del pensamiento de la prospectiva al servicio de la acción estratégica, replanteando el problema y haciéndose rechazo a las ideas preconcebidas que pudieran disimular e incluso ensombrecer los ideas que se propusieran para desarrollar el proceso de planeación estratégica;

6. se identificaron los paradigmas que contribuirán al comportamiento de avanzada en la organización y sobre los cuales debe trabajarse para alcanzarse los objetivos planteados: reflexión colectiva, apropiación y movilización del personal académico y directivo, trabajo en grupo, y de gran peso en todo el trabajo, el criterio de ver el método de escenario como medio de representar la realidad futura en la preparación del capital académico;

7. se identificaron las competencias de capital académico: colectivo docente revolucionario, de experiencia, en gran medida comprometido y creativo, identificado con los principios de la Revolución.

### Paso 3 Identificar los puntos fuertes y débiles en relación con el entorno

La identificación de los puntos débiles y fuertes en relación con el entorno se realiza en base a un análisis reflexivo de la situación actual y futura del personal. La base de estos análisis son el resultado de un estudio realizado por Cobas y Urquiola (2011).

Análisis del estado actual del personal académico de la UCF La UCF dispone de una estructura de categorías docentes donde el 38% tiene categoría principal superior (Profesor Auxiliar y Profesor Titular). Es importante señalar que esta ha sido una de las variables que más se ha mejorado continuamente en los últimos tres años; sin embargo, es evidente que debe continuar en ascenso pues para ser acreditada debe alcanzar el 45%.

Hoy la organización cuenta con un total de 69 doctores y 256 máter, lo que representa un 15% y 56%, respectivamente. La mayor debilidad del claustro se registra en su nivel científico, y de mantenerse el ritmo de crecimiento actual (7 doctores por año), en los próximos lustros, lejos de incrementarse la cantidad de doctores, la tendencia es a disminuir debido al comportamiento de dos variables: envejecimiento e índice de movilidad.

El nivel de envejecimiento del claustro es alto. El 79% sobrepasa los 45 años, por lo que resulta más difícil emprender procesos de doctorado y en algunos casos realizar cambios de categoría por las altas exigencias existentes en ambos procesos. Esta debilidad se compensa con el nivel de experiencia y madurez, competencias muy importantes en una actividad como esta.

A todo lo anterior se une el nivel de movilidad: en los últimos tres años la universidad ha tenido un promedio de bajas de 35 profesores por año, con un índice por encima del 7%. Si se tiene en cuenta que de ese total aproximadamente el 30% han sido doctores, proporciona una medida de lo significativo de este indicador. Aunque en los dos últimos años ha habido un incremento en la incorporación de jóvenes al claustro (como promedio 15 en los últimos tres años), no será fácil revertir la situación pues justamente la mayor movilidad se registra en los jóvenes con la categoría de Instructor y Asistente.

Por otro lado, están presentes otros factores que no se pueden obviar, y es que la UCF no cuenta con una estrategia de desarrollo profesional personalizada por cada facultad y departamento. Es por ello que hoy no se encuentra en la prioridad de los directivos este proceso y no se concede los recursos suficientes, dígase tiempo, materiales financieros, facilidades de diferente índole.

Desde el punto de vista individual, no son suficientes las habilidades investigativas de los docentes para desarrollar programas de doctorado. Existe falta de motivación y compromiso para desarrollar procesos de doctorado y de cambio para la categoría de Profesor Auxiliar.

El estudio realizado arrojó, además, que importantes variables del entorno le imponen nuevos retos al personal académico de la UCF, ya sea como oportunidad o como amenaza:

1. Nuevas exigencias del desarrollo del territorio y del país.
2. Atención a los convenios internacionales, como el programa del ALBA y compromisos con otros países de la región y otras como África.
3. aprobación de nuevas leyes como la Ley de Inmigración, la ley Jubilación, trabajador por cuenta propia, entre otras.
4. La ampliación del objeto social de las universidad genera nuevas oportunidades.
5. Incremento del atractivo del mercado de trabajo.
6. Lineamientos económicos del VI Congreso del PCC.
7. Aumento de la subversión del enemigo contra las universidades cubanas.

El análisis de estas variables justifica una vez más la necesidad del diseño de una nueva estrategia para la superación del claustro, ahora con enfoque prospectivo, teniendo en cuenta no solo las características internas sino también externas de la universidad.

## **Fase 2 Aplicación de los Métodos de Prospectiva**

a) Análisis estructural MICMAC Esta fase se inicia con un taller de amplias sesiones de trabajo con los expertos y la exposición de las variables que influyen en el comportamiento y desarrollo del capital académico de la universidad. Se aplicó la Matriz MICMAC (Matriz de Impactos cruzados aplicados a una clasificación) para la definición de las variables clave del sistema objeto de estudio, y se llegó a la conclusión de trabajar con 39 variables, donde se incluyen tanto las internas como las externas.

En el caso de la variable Plan de Trabajo Docente (PTD) se considera, por el papel que desempeña en el desarrollo del docente y por la posición en que aparece en los planos y gráficos, que pudiera definirse como variable objetivo del sistema de estudio, ya que el desarrollo de los docentes en todas sus áreas depende totalmente del correcto plan de trabajo que se le elabore

para su formación/desarrollo y que esté en consonancia con las necesidades de la universidad y del docente.

Las variables más influyentes, de acuerdo al resultado de los planos de influencia/dependencias son: Liderazgo (L), Relevancia de la Ciencia (RC), Presupuesto (P) y Disposiciones Jurídicas (DJ). En el análisis de las proporciones, donde se permite obtener una clasificación de variables en función de su influencia/dependencias decrecientes (directa e indirecta), tomándose las 10 primeras posiciones, se observa que la variable Plan de Trabajo del Docente (PTD) ocupa el primer y segundo lugar. Es esta una variable medianamente influyente, como aparece en los planos, y muy dependiente. En tal sentido, a esta variable hay que darle un tratamiento diferenciado en el proceso por cuanto a partir de ella y sobre ella deben pasar todas las actividades planificadas para el docente en su preparación, capacitación y desarrollo, como se observa en la tabla de las proporciones entre las variables.

De esta forma y a partir de las valoraciones de los expertos, se definen como variables clave a aquellas que influyen directamente en el comportamiento del sistema y que de una forma u otra se puede influir desde dentro del sistema sobre ellas. Se está hablando de las variables internas, que el mejoramiento en su comportamiento favorece el resultado de las variables externas:

Tabla 2. Variables clave

<b>Evaluación del Desempeño</b>	<b>ED</b>
Control de Normas educativas	CNE
Preparación Científico / Pedagógica	PCP
Labor Educativa	LE
Motivación con la Organización	MO
Cultura de Investigación Científica	CIC
Producción científica	Pc
Plan de Trabajo Docente	PTD
Liderazgo	L
Preparación y Superación Integral del profesor	PSI
Relevancia de la Ciencia	RC
Recién Graduados en Adiestramiento	RGA
Proceso de Selección de los Docentes	PSD

## b) Análisis del juego de los actores (MACTOR)

Se inicia el análisis mediante una encuesta presentada a los expertos en busca de los principales actores (tanto personas jurídicas como individuos) que influyen en el sistema. Los expertos analizan cada una de las variables claves y enuncian los actores que influyen en las mismas, determinándose así los retos estratégicos y los objetivos asociados. Con la información disponible se da paso a la elaboración de la MACTOR, evaluándose la influencia directa (MDI) entre actores y las posiciones valoradas de los actores frente a cada uno de los objetivos propuestos (2MAO).

Los actores más influyentes de acuerdo al número y total de impactos son: Ministerio de Educación Superior (MES), Jefes de departamentos (JD), Colectivo Metodológico Científico (CMC), Alba Mes (AM) y los Directivos Universitarios (DU). Como actores dependientes se encuentran en orden descendente a: Profesores (P), Sector Empresarial y Público (SEP), Comunidad (C), Junta de Acreditación Nacional (JAN) y Relaciones Internacionales (RI).

Continuando con el análisis de las salidas de la MACTOR, se observa que las relaciones de en fuerzas de orden 1 (MIDI y MMIDI) están los actores: Jefe de Departamentos (JD), Colectivo Metodológico Científico (CMC), Ministerio de educación Superior (MES) y Directivos Universidad, y en cuanto a la matriz de máxima influencias, se posiciona el actor Estudiante (E).

Son cuatros los objetivos que engranan todo el proceso de desempeño en la Universidad de Cienfuegos, lo que hace que de nuevo sobresalga la posición de los actores, Jefes de Departamentos (JD), Colectivo Metodológico Científico (CMC) y Directivos Universitarios (DU), como influyentes en el cumplimiento de ellos. De forma sintetizada se muestra en el histograma de efectos la implicación que tienen los actores sobre los objetivos. Esta distribución de la movilización de los actores sobre los objetivos sostiene el principio que el desarrollo de los docentes deberá darse a partir de los parámetros del trabajo político ideológico, trabajo metodológico y formación integral del docente con actitudes propositivas y multidisciplinaria.

### Convergencia entre actores

En este aspecto de las convergencias, con excepción de los actores Profesores (P), Comunidad (C) y el Sector Empresarial y Público (SEP), el resto de los actores tienen fuertes convergencias. Las más importantes se establecen entre los actores: Jefes de Departamentos (JD), Relaciones internacionales (RI) y Alba / MES, extendiéndose las

relaciones hasta el Ministerio de Educación Superior (MES), Colectivo Metodológico Científico (CMC) y las Organizaciones Políticas y de Masas (OPM).

### c) Determinación de los escenarios

Con todos los resultados obtenidos, el grupo de expertos elaboran las hipótesis, así como las probabilidades de combinaciones de las mismas, teniendo en cuenta las interacciones entre ellas. Posteriormente, se procede con esta información al procesamiento de Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados (SMIC). Sus resultados dejan claro que el éxito del crecimiento de la Universidad de Cienfuegos depende en gran medida de la capacidad de integración y compromiso que se genere entre los docentes y directivos que conforman los planes de trabajo para el desarrollo, dado que solo es posible este crecimiento a partir de una correcta orientación en la preparación integral del personal académico.

En el análisis de probabilidad de realización de los escenarios se constata que de los 64 escenarios todos tienen probabilidades de ocurrencia y constituyen el campo de los escenarios realizables. De ellos, se toman los 6 de mayores probabilidades de ocurrencia, y de esta selección se consideran 2.

Como se puede apreciar, en el escenario E02: (111110) se cumplen todas las hipótesis con excepción de la (H6), cuestión que es ilógica ya que al cumplirse el resto de las hipótesis se está realizando la misma. En el caso



del E09: (110111), tiene lógica su realización por cuanto aun sin tener fuentes de financiamiento se puede lograr un Incremento Continuo en la Calidad de Formación del Profesional (ICF), Formación Integral del Claustro de profesores (FIC), Motivación de los Docentes Universitarios (MDU), Fuerza de Trabajo Calificada (FTC) y Cumplimiento de los Lineamientos Económicos (CLE).

El grupo de expertos presenta la propuesta el Consejo de Dirección de la Universidad que decide escoger el escenario E01: (111111) como escenario de apuesta, el cual se describe a continuación.

#### Escenario de apuesta

Se manifiesta el perfeccionamiento continuo en la calidad de la formación del profesional como resultado del proceso integrado de los factores que intervienen en los procesos claves (I+D, procesos de formación y proyección social), incrementándose cualitativamente la formación integral del claustro de profesores resultado del desarrollo de la organización, la preparación política e ideológica y el funcionamiento integrado interno y externo, potenciando el trabajo en grupos, el perfeccionamiento continuo de las estructuras organizativas en todos los niveles de dirección y el desarrollo e implementación de un sistema de Gestión Integral de Capital Humano. Se obtienen fuentes de financiamientos a través de la intensificación de proyectos, lo que proporciona contar con una mejora estable del soporte técnico y tecnológico y un personal altamente calificado, con mejores resultados y confiabilidad de la puesta en marcha de los procesos sustantivos, elevándose la motivación de los docentes, influyendo favorablemente en las variables esenciales del sistema como son: efectividad de los procesos docente-investigativos, satisfacción laboral, permanencia en la institución y los niveles de satisfacción de los usuarios, con fuerza de trabajo calificada en correspondencia con las demandas actuales y el desarrollo del país, a partir de la corrección en las deformaciones presentadas en la estructura de formación de los docentes y la aplicación y cumplimiento de los lineamientos económicos referidos a la organización, que contribuirá al mejoramiento de la política organizacional y al cumplimiento de su misión lo que presupone elevar la cultura política-económica de sus cuadros y militantes, a todos los niveles cumpliéndose dinámicamente con el Modelo Económico del País.

Como resultado del análisis realizado se llegó al consenso por el grupo de expertos que el GAP estratégico solo puede vencerse formulándose objetivos estratégicos encaminados a lograr el Incremento continuo en la Calidad de Formación del Profesional, Formación Integral del Claustro de profesores, Fuentes de Financiamiento, Motivación de los Docentes Universitarios, Fuerza de Trabajo Calificada y Cumplimiento de los Lineamientos Económicos.

Por último, los expertos definen los indicadores que permitirán medir el cumplimiento del escenario de apuesta., quedando establecidos:

- a) Nivel de acreditación de la universidad.
- b) Porcentaje de Doctores.

- c) Porcentaje de Profesores Titulares y Auxiliares.
- d) Nivel de satisfacción de los estudiantes de pregrado.
- e) Impactos de la ciencia, la tecnología y la innovación.
- f) Nivel de satisfacción de los empleadores de graduados de pregrado.
- g) Índice de calidad de la colaboración.

## Conclusiones

Los análisis teóricos realizados demuestran la necesidad y utilidad de los estudios prospectivos en la proyección estratégica de las organizaciones, teniendo en cuenta que no solo le conceden un alto rigor científico a las decisiones, sino que al mismo tiempo asegura el desarrollo de procesos de reflexión de la alta dirección acerca de la realidad presente y futura de la organización.

La utilización de los métodos prospectivos demuestran una vez más que el análisis estratégico va más allá de definir las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidad del sistema a estudiar y su entorno, permite corroborar la necesidad de conocer que a partir de la definición de los actores implicados en las variables, se debe estudiar cuidadosamente las acciones pasadas, presentes y futuras y así formular las hipótesis sobre tendencias, rupturas que caracterizan la evolución del entorno de la organización, y delimitar los futuros más probables que serán objeto del método de los escenarios.

## Referencias bibliográficas

- Covas Varela, D. & Urquiola Sánchez, O. (2011). *Formalización de los procesos de Capital Humano de la UCF*. Universidad de Cienfuegos.
- Cuesta, A. (2005). *Tecnología De Gestión De Recursos Humanos*. La Habana: ISPJAE.
- De León LaFuente, L. A. (2011). *Informe de Investigación sobre Prospectiva Estratégica*.
- Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia*. Barcelona: Ed. Marcombo.
- Godet, M. & Durance, P. (2007). La Caja de Herramientas de la prospectiva estratégica. *Cuadernos de LIPSOR*. Serie de investigación No. 20. Extraído el 28 de septiembre de 2014 desde en: <http://www.prospectiva.eu/blog>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2007). *Safári de estrategia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Bookman.
- Mojica, F. (1999). *Prospectiva, Técnicas para visualizar el Futuro*. Colombia: Editorial Legis.