



Instituto Superior Minero Metalúrgico
"Dr. Antonio Núñez Jiménez"
Facultad de Humanidades
Dpto. Ciencias de la Información

Trabajo de Diploma
en opción al título de
Bibliotecología y Ciencias de la
Información

*Título: El Centro Universitario Municipal
de Mayarí: escenarios para intervenir en el
desarrollo socio-económico local hasta el
año 2020.*

Autora: Iris Guzman Hermosa.

Tutor: M Sc. Ángel Otero Méndez.

Moa, 2012

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Declaro que soy la única autora de este trabajo y autorizo al Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa “Dr. Antonio Núñez Jiménez” para que haga el uso que estime pertinente con el mismo.

Iris Guzman Hermosa.
Nombre del primer autor

M Sc. Ángel Otero Méndez.
Nombre del primer tutor



PENSAMIENTO

“La supervivencia de la Revolución y el Socialismo, la preservación de la independencia de este país dependen hoy de la Ciencia y la Técnica”.

Fidel Castro Ruz.

DEDICATORIA

A mis padres: Maida Hermosa Paneque y Luis Jorge Guzmán Suárez, a mi hermana Liliana Guzmán Hermosa por creer en mí en todo momento porque gracias a su apoyo he seguido adelante.

A mi querida amiga y guía Ana I. Roque Rodríguez y a su hijo Alden Angulo Roque por su apoyo incondicional cuando más lo necesitaba.

A todos, muchas gracias.

AGRADECIMIENTO

A mi familia por todo su apoyo y comprensión en los momentos más difíciles.

A mi profesora Adis Dalmau por su dedicación y comprensión en todo este tiempo.

A mi tutor M Sc. Ángel Otero Méndez por su dedicación y orientación incondicional para la realización de esta investigación.

Mis más sincero agradecimiento a todas las personas que con su apoyo han hecho posible que se realice esta investigación.

RESUMEN

En el presente trabajo se realiza la identificación de escenarios posibles, en los cuales trabajará el Centro Universitario Municipal (CUM) para su intervención en el desarrollo socio-económico del municipio Mayarí desde sus funciones sustantivas. Para ello se abordaron los fundamentos teóricos-conceptuales más significativos. A través de una matriz DAFO y teniendo en cuenta la aplicación de técnicas como la Tormenta de ideas y la Tecnología de grupos nominales y haciendo uso de la prospectiva estratégica como herramienta para la Gestión de Conocimiento, se representan los resultados producto a la identificación de estos escenarios para confeccionar el plan de acción que se requiere para su puesta en marcha.

ABSTRACT

In the present work the identification of possible scenarios, which will work in the University Center City (CUM) to intervene in the socio-economic development of the municipality Mayari from its substantive functions. This addressed the theoretical and conceptual more significant. Through a SWOT analysis and taking into account the application of techniques such as brainstorming and nominal group technology and making use of strategic foresight as a tool for knowledge management, product shows the results for the identification of these scenarios to make the action plan is required for its implementation.

ÍNDICE

RESUMEN.....	VI
ABSTRACT.....	VII
INTRODUCCIÓN.....	1
Capítulo I. El Centro Universitario Municipal (CUM) y sus escenarios de desempeño en apoyo al desarrollo socio-económico municipal.....	6
1.1. El Centro Universitario Municipal como nuevo actor en el espacio local.	6
1.2. Las funciones sustantivas universitarias desde el Centro Universitario Municipal (CUM).....	12
1.3. La matriz DAFO: un estudio previo a los escenarios.	16
1.4. Fundamentos teóricos sobre la construcción de escenarios.....	20
Conclusiones parciales:	27
Capítulo II. Identificación de escenarios del Centro Universitario Municipal de Mayarí.	28
2.1. Caracterización del Centro Universitario Municipal de Mayarí.	29
2.2. Descripción de la matriz DAFO del Centro Universitario Municipal (CUM).	32
2.3. Representación de los escenarios del Centro Universitario Municipal (CUM).....	40
Conclusiones parciales.....	49
CONCLUSIONES.....	50
RECOMENDACIONES.....	51
BIBLIOGRAFÍA.....	52

INTRODUCCIÓN

La sociedad del siglo XXI se caracteriza por ser una sociedad que multiplica sus demandas y deposita en la universidad mayores expectativas con respecto a sus contribuciones en el mundo de la ciencia, la cultura y la producción. (Lesourne, 1993 citado por Batista de los Ríos, 2011). Se le reclama una mayor articulación con el resto del sistema educativo, la complementación interinstitucional y la proyección en el ámbito regional.

En este orden de ideas la sociedad actual se encuentra en continua metamorfosis transformándose día a día hacia lo que se ha denominado la sociedad del conocimiento imponiéndose una nueva visión del proceso de formación de los profesionales, con nuevos conceptos didácticos, que caractericen el desarrollo personal y profesional de los sujetos implicados, que se han de formar como ciudadanos comprometidos social y profesionalmente, flexibles ante los nuevos conocimientos.

Desde los primeros años de la Revolución, el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz siempre ha enarbolado la importancia de la Universalización de la Enseñanza Superior; cuando ya desde el año 1969, en su discurso para honrar a los mártires del 13 de marzo de 1957, efectuado ese día en la escalinata de la Universidad de la Habana expresó: ..” como ustedes saben, las ideas nuevas siempre producen algún impacto. Las ideas nuevas no siempre resultan fácilmente comprensibles. Y así, cuando en algunas ocasiones se ha afirmado que un día la universidad se universalizará, idea que no todos aceptan fácilmente desde el primer instante, no pueden concebir que una universidad se universalice. Luego puntualizaba...”no se concibe cómo puedan resolverse los problemas del futuro si los conocimientos no se universalizan, en segundo lugar, no se concibe cómo puede llegar a hacerse realidad la sociedad comunista sin la universalización de los conocimientos...” (Castro Ruz, 1957).

Sus antecedentes fueron la campaña de alfabetización y la Reforma Universitaria. En la propia década de los años 60 se estableció la enseñanza universitaria gratuita y la creación de un sistema de becas que amplió las posibilidades de estudios universitarios a estudiantes de sectores humildes de la población de todas las provincias del país y permitió establecer los nuevos compromisos contraídos por la enseñanza superior con la sociedad.

En el curso 1976-1977 existía al menos una institución de Educación Superior en diez de las catorce provincias del país, con énfasis especial en las universidades médicas y pedagógicas. En este período se crean las primeras unidades docentes en diferentes entidades laborales, para propiciar mayor integración entre la docencia, la producción y la investigación y se establecen filiales y sedes universitarias. Es precisamente en esta década, en el mes de julio de 1976, cuando se crea el Ministerio de Educación Superior y se multiplica la red de centros del país. Estos cambios dieron un decisivo impulso a los estudios universitarios y al proceso de universalización, que demandó miles de docentes para dar respuesta al incremento de la matrícula en todo el país.

El alcance y relevancia de esta revolución educacional se expresa a través de su visión futurista, cuando nuestro Comandante manifiesta en el discurso clausura del IV Congreso de Educación Superior, efectuado en la Habana el 6 de febrero del 2004:” Llegará un momento en que incluso el obtener un título universitario no signifique que la sociedad le va a dar empleo ajustado a ese título” (Castro Ruz, 2004).

De esa manera y a través de la perseverancia del Comandante en Jefe, se hace realidad su idea de universalización de la universidad en el curso 2002 – 2003 para las provincias de Ciudad de la Habana y Matanzas, y desde el 2003 – 2004 para el resto del país.

El nuevo modelo de formación de profesionales acerca la docencia a los lugares de residencia y trabajo de los estudiantes y permite la asimilación de una matrícula masiva.

Los recursos materiales y humanos fundamentales para llevar adelante este programa son los mismos existentes en cada territorio como resultado de la obra de la Revolución, donde se asume como nuevo modelo pedagógico la semipresencialidad y en el que los medios y la tecnología adquieren una relevancia significativa en el aprendizaje, representando cambios importantes en los roles de profesores y estudiantes.

No obstante a los resultados obtenidos, estos no cubrieron todas las expectativas de la dirección del país y se decide por acuerdo # 6935 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, constituir los Centros Universitarios Municipales (CUM).

Si el surgimiento de las sedes significó cambios sustanciales en la manera de diseñar y organizar el proceso docente educativo, los Centros Universitarios Municipales son un paso

superior pues representan la integración metodológica de esas sedes, ahora denominadas filiales, en una única institución municipal.

Su función integradora de los procesos universitarios que se desarrollan en los territorios, se manifiestan mediante mecanismos de coordinación, asesoramiento y control, propios de la dirección metodológica, para el incremento de la calidad y la pertinencia en materia de Educación Superior a nivel municipal y el aseguramiento de mayor racionalidad, de acuerdo con los requerimientos de los procesos universitarios y en correspondencia con el desarrollo socio-económico de cada municipio.

La **situación problemática** de la investigación parte de que se están generando transformaciones en los procesos de la Universalización, entre los que se destacan, que desde hace tres cursos no se producen ingresos en las filiales del Ministerio Educación Superior y los Centros Universitarios Municipales están llamados, según el Ministerio de Educación Superior, a convertirse en centros gestores de conocimientos en función del desarrollo local, por lo que deben redimensionar sus funciones sustantivas para su intervención en el territorio de manera oportuna y eficaz. (Alarcón, 2006).

A estas exigencias se le adiciona en el caso particular del municipio de Mayarí, la implementación de un proyecto de desarrollo integral hasta el año 2020 y hoy no se conocen los posibles escenarios en que debe enmarcar su labor el Centro Universitario Municipal, para intervenir de forma eficaz en el desarrollo socio-económico que demanda el territorio.

En correspondencia a la situación descrita se plantea el siguiente **Problema de Investigación**: ¿Cuál escenario debe proyectar el Centro Universitario Municipal para intervenir de manera eficaz, en el desarrollo socio-económico del municipio de Mayarí hasta el año 2020?

En correspondencia con el problema planteado el **objeto de estudio** para esta investigación lo constituye la identificación de escenarios a través de la prospectiva estratégica, mientras su **campo** de acción está centrado en la tipificación de los escenarios prospectivos del Centro Universitario Municipal de Mayarí.

La idea a defender en la investigación parte de considerar que el uso de la prospectiva estratégica como herramienta teórica y metodológica, puede ser utilizado para la

construcción del escenario en que desarrollará su labor el Centro Universitario Municipal, para intervenir de forma eficaz en el desarrollo socio-económico del municipio de Mayarí hasta el año 2020.

Objetivo General:

Determinar el escenario que debe asumir el Centro Universitario Municipal para intervenir de forma efectiva en el desarrollo socio-económico del municipio Mayarí hasta el año 2020, haciendo uso de la prospectiva estratégica.

Objetivos específicos:

1. Valorar el papel de los Centros Universitarios Municipales en la integración metodológica de las funciones sustantivas universitarias en función del desarrollo local.
2. Identificar la matriz DAFO con que interviene el Centro Universitario Municipal en el desarrollo socio-económico del municipio de Mayarí.
3. Analizar los fundamentos teóricos que sustentan la construcción de escenarios con el uso de la prospectiva estratégica.
4. Conformar el escenario tendencial y de despegue en que actuará el Centro Universitario Municipal en el desarrollo socio-económico del municipio de Mayarí hasta el año 2020.

Para dar cumplimiento a los objetivos propuestos se realizaron las tareas investigativas siguientes:

1. Análisis documental sobre el papel de los Centros Universitarios Municipales en la integración metodológica de las funciones sustantivas universitarias en función del desarrollo local.
2. Identificación de la matriz DAFO con que interviene el Centro Universitario Municipal en el desarrollo socio-económico del municipio de Mayarí.
3. Análisis de los fundamentos teóricos que sustentan la construcción de escenarios con el uso de la prospectiva estratégica.

4. Conformación del escenario tendencial y de despegue en que actuará el Centro Universitario Municipal en el desarrollo socio-económico del municipio de Mayarí hasta el año 2020.

La metodología utilizada es fundamentalmente de carácter cualitativo y de tipo exploratoria.

Los Métodos de Investigación utilizados son:

Métodos teóricos:

Histórico-lógico: para el análisis y determinación de los antecedentes, caracterización y conceptualización del objeto de investigación.

Análisis y síntesis de la información obtenida: así como de la experiencia de especialistas consultados, para desarrollar el análisis del objeto de estudio, tanto teórico como práctico.

Hipotético-deductivo: para diagnosticar la matriz DAFO y para el diseño de los escenarios correspondientes en los que deberá actuar el Centro Universitario Municipal.

Métodos empíricos:

- Entrevistas grupales e individuales, encuestas, observación simple y participante para la obtención de la información.
- El empleo de métodos como la tormenta de ideas, tecnología de grupos nominales y talleres de prospectiva, sirvieron para fundamentar el diagnóstico y generar alternativas de solución a los problemas identificados.

Capítulo I. El Centro Universitario Municipal (CUM) y sus escenarios de desempeño en apoyo al desarrollo socio-económico municipal.

1.1. El Centro Universitario Municipal como nuevo actor en el espacio local.

El proceso de gestión educativa es ante todo un sistema de saberes o competencias para la acción (Prats, 1999 citado por Corzo Sánchez, 2012), utilizadas para la creación de las condiciones para el futuro educativo que se quiere concretar (Tedesco, 2001 citado por Corzo Sánchez, 2012).

Cabe destacar que las competencias se refieren a las habilidades que posea la universidad para coordinar sus recursos y destinarlos al uso productivo con el fin de lograr los objetivos trazados.

Para lograr realmente una transformación profunda y trascendente, hay que empezar por crear las condiciones para que las innovaciones encuentren en el centro educativo terreno fértil donde puedan echar raíces a lo largo y ancho de toda una comunidad educativa, sin que consigan obstáculos en su difusión y consolidación.

La gestión educativa universitaria es la responsable de crear esas condiciones. Así mismo que ésta debe estar orientada hacia el adecuado funcionamiento de las actividades sustantivas o centrales de la universidad siendo la gestión instrumental ese propósito.

En este mismo orden de ideas la gestión universitaria debe pensarse como un espacio constructivo caracterizado por la generación de una cultura de la equidad y calidad como expresión de pertinencia, impacto y relevancia que se sintetizan en la calidad de formación para todos. Las transformaciones que está viviendo la sociedad de este siglo y las demandas que ésta le exige a la universidad, hacen que la institución universitaria dirija sus esfuerzos a la búsqueda de la integración de sus procesos y funciones universitarias.

Como parte de un conjunto de transformaciones educacionales en Cuba ha surgido lo que se ha dado en llamar “Nueva Universidad”. Este concepto alude a la etapa actual de la Universalización de la Educación Superior cubana, expresada, entre otras cosas, en la integración de las Filiales Universitarias Municipales, la localización de espacios de

formación superior en los más diversos escenarios y la posibilidad del acceso pleno a los estudios universitarios de todos los jóvenes, con notables implicaciones para los propósitos de justicia y equidad social que caracterizan nuestro proyecto social.

El concepto de la “Nueva Universidad” debe considerarse una idea en proceso de construcción. En primer lugar porque al formar parte de las transformaciones revolucionarias en curso, sistemáticamente incorpora nuevas dimensiones. En segundo lugar porque aún dentro de los límites que hoy le atribuimos a la “Nueva Universidad”, quedan muchos aspectos por comprender y proyectar suficientemente, entre ellos la Gestión del Conocimiento en el contexto territorial.

Dentro del concepto de la “Nueva Universidad”, una pregunta de partida sería: ¿cuáles son las funciones que pueden y deben desempeñar las Filiales Universitarias Municipales? Esta pregunta ya ha sido respondida desde el Ministerio de Educación Superior como organización: las Filiales Universitarias Municipales deben cumplir las mismas funciones esenciales atribuidas al modelo de universidad que durante décadas se ha venido construyendo y que incorpora de modo importante la función de investigación científica y la formación de postgrado, junto a la extensión y más recientemente la formación de cuadros. En otras palabras, las Filiales Universitarias Municipales no deben ser solo un escenario para cursar carreras en el nivel de licenciatura o semejante, sino que su capacidad para producir, difundir y aplicar conocimientos, debe extenderse a las restantes funciones mencionadas. Es obvio que esta concepción, llamémosle amplia, de las funciones de las Filiales Universitaria Municipales, plantea numerosos problemas conceptuales y prácticos, dadas las condiciones aún precarias en el orden material e incluso humano en que muchas de ellas realizan hoy su labor. Opinamos, sin embargo, que esa concepción amplia es la única verdaderamente consecuente con el propósito mayor de universalizar la Educación Superior dentro de un concepto de calidad equivalente en todas las instituciones del sistema, incluidas las Filiales Universitarias Municipales. Así, por ejemplo, sin la dimensión de investigación, la formación resultaría limitada; sin educación de postgrado se perdería el carácter continuo de la educación, entre otras limitaciones que truncarían el concepto mismo de Universidad y su función social. Para que la “Nueva Universidad” pueda participar activamente en el proceso de desarrollo social, deberá hacerlo desplegando todas sus actividades habitualmente concebidas: la formación profesional, la investigación, el postgrado y la extensión.

Las Filiales Universitarias Municipales, convertidas en escenarios clave de la “Nueva Universidad” constituyen un eje local aglutinador de capital humano e innovativo del territorio, enlazado de diversos modos con agentes regionales, provinciales y nacionales que pueden construir redes que canalicen los conocimientos, las tecnologías, que permitan atender las necesidades sociales de los territorios.

Estas abren nuevas posibilidades de contar con instituciones dinamizadoras de la Gestión del Conocimiento, la investigación, el desarrollo y la innovación superior (I+D+i) en los territorios. De modo que, en resumen, tenemos una nueva institucionalidad de la Educación Superior que puede asumir en mayor medida la problemática territorial y la función que se atribuye a la universidad en el territorio es plural, no reductible a la formación profesional dentro de ciertos perfiles.

Es este el contexto donde se plantea el asunto conceptual que nos interesa tratar aquí. Intentaremos argumentar que la “Nueva Universidad” puede beneficiarse de un enfoque integrado de la Gestión del Conocimiento, la Ciencia, la Tecnología y la Innovación que multiplique sus oportunidades de favorecer los procesos de apropiación social del conocimiento que el desarrollo social, integral, sostenible, reclama.

Las Filiales Universitarias Municipales juegan un papel protagónico en el proceso de apropiación social del conocimiento. Entendemos por tal apropiación:

1. El proceso mediante el cual, la gente, el pueblo, accede a los beneficios del conocimiento, con frecuencia encarnado en bienes y servicios de gran interés social. Para ello es imprescindible que las trayectorias técnicas, científicas, los procesos de producción/asimilación de conocimientos, estén orientados básicamente a atender necesidades sociales.
2. Al proceso mediante el cual la gente participa de actividades de producción, transferencia, evaluación, adaptación, aplicación de conocimientos.
3. La extensión de una cultura científica, tecnológica y humanista entendida como la capacidad social de usar los conocimientos en la toma de decisiones personales y sociales.

Tal proceso de apropiación convierte al conocimiento en socialmente relevante, contribuyendo al alcance de metas sociales deseables: justicia y equidad social, educación continua, mejoría de los servicios de salud, de los servicios socio culturales, aumento de la producción de alimentos, cuidado del medio ambiente, entre otras muchas.

Las Filiales Universitarias Municipales deben actuar como agentes relevantes en la construcción social del conocimiento y el establecimiento de las conexiones que permitan los flujos de conocimiento, sin embargo un nuevo actor se ha sumado al espacio local, no representa una cuantiosa inversión en recursos humanos ni materiales como lo fue en su momento las filiales universitarias, pero sí representa una poderosa institución del conocimiento local, al conformar lo que bien pudiéramos llamar la universidad municipal.

Esa institución es el Centro Universitario Municipal (CUM), que está encargado de integrar la labor que desarrollan las Filiales Universitarias Municipales (FUM) del Ministerio de Educación Superior, Ciencias Médicas, Ciencias Pedagógicas y Cultura Física; adscrito a la Universidad del Ministerio de Educación Superior de la provincia correspondiente.

Su antecedente fue la reunión conjunta del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministerio y de la Comisión del Buró Político, celebrada en marzo del 2009, donde se analizaron los resultados del control gubernamental realizado a finales del 2008, a las Sedes Universitarias Municipales, donde se acordó unificarlas en una sola en cada municipio, siempre que el desarrollo económico y social lo justificara y existieran condiciones para ello.

Luego de las necesarias conciliaciones entre las direcciones de los organismos que desarrollan funciones universitarias en los municipios y después de un amplio proceso de consultas con la comunidad universitaria del país y con las principales autoridades de las provincias y municipios, se decidió proponer la creación de Centros Universitarios Municipales¹ con la misión de integrar todos los procesos universitarios que se realizan en cada territorio, mediante mecanismos de coordinación, asesoramiento y control, ejerciendo la dirección metodológica que favorece al incremento de la calidad y el desarrollo armonizado de sus componentes.

¹ Por acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de la República de Cuba, con fecha del 26 de noviembre de 2010, se institucionalizó la creación de los Centro Universitarios Municipales (CUM).

El Centro Universitario Municipal (CUM) se adscribe al centro de Educación Superior perteneciente al Ministerio de Educación Superior en cada provincia, y su estructura básica está compuesta, generalmente, por Filiales Universitarias Municipales de cada una de las universidades pertenecientes a los cuatro OACE (Organismos de Administración Central del Estado) antes mencionados.

Las filiales están reconocidas como instituciones subordinadas a las universidades para desarrollar la Educación Superior en aquellas carreras y lugares que se justifique. La Filial Universitaria Municipal deberá estar en capacidad de ejecutar por sí misma los procesos universitarios con la calidad requerida, en tanto que a la universidad le corresponde la transferencia continua de la cultura acumulada y el monitoreo y control periódicos.

La integración de la Educación Superior en el municipio favorece el mejoramiento continuo y homogéneo de la calidad en la formación de profesionales y demás procesos universitarios, permite niveles superiores de racionalidad en la utilización común y compartida de los recursos humanos, materiales y financieros, y significa una oportunidad para ser más pertinentes, al poder abordar de conjunto soluciones profesionales a los problemas del territorio.

La no existencia del Centro Universitario Municipal en algunos municipios no significa, en ningún caso, la retirada de la universidad de esos territorios. La Educación Superior mantendrá presente todas o una parte de sus funciones sustantivas en función del desarrollo local. Así mismo, se prevé transferir a otros municipios un apreciable número de carreras, pero esta regionalización no significa que no pueda estudiarse una que no se imparta en el municipio de residencia, ya que el plan de ingreso municipal a la Educación Superior puede ofrecer, anualmente, un número de plazas para estudiar carreras en otros municipios cercanos, lo que se facilita por la modalidad de sus cursos que se realizan a través de encuentros programados.

En la Educación Superior, la pertinencia social en su expresión regional crecía en la medida en que las universidades lograban una cobertura territorial más completa, alcanzando una dimensión local apreciable en municipios donde radicaban grandes empresas, generalmente con status de Unidades Docentes.

El modelo universitario fue evolucionando hacia una Universidad: moderna, humanista y universalizada; científica, tecnológica y productiva, altamente pertinente e integrada a la sociedad; profundamente comprometida con el modelo socialista.

La universidad desplazaba integralmente sus funciones sustantivas, poniendo al hombre al centro de su atención, con niveles crecientes de cobertura regional con equidad y justicia social. Así la universidad ejecuta toda su labor sobre bases científicas; hace no solo investigación, sino también desarrollo tecnológico y experimental, y también incursiona en la innovación con el objetivo de lograr impacto “productivo” en el desarrollo económico y social del país.

La pertinencia socio – económica a nivel territorial se consolida, aunque en el nivel local el proceso se encuentra en una etapa relativamente incipiente de integración y nos ocupa su perfeccionamiento.

La integración debe abordarse como un proceso progresivo que implica dos tipos de dirección: una de carácter metodológico y otra de carácter ejecutivo.

La **dirección metodológica**, comprende funciones de coordinación, de asesoría y de control. La coordinación se expresa a través de la sistematización de mecanismos de concertación para la identificación de intereses colectivos y el establecimiento de acuerdos que signifiquen el compromiso en la búsqueda de soluciones cooperadas. La asesoría se refiere a la acción de instruir mediante propuestas y recomendaciones sobre los mecanismos de mejora en los procesos académicos con el propósito de compartir las mejores experiencias, y el control se expresa en la verificación del cumplimiento de los acuerdos comunes adoptados. Estas funciones no deberán interferir con las propias de las diferentes entidades del municipio con las que colabora. Este tipo de dirección define las funciones del Director General del Centro Universitario Municipal.

La **dirección ejecutiva** se ejerce de acuerdo con la línea de mando: Organismos de Administración Central del Estado, (OACE) formador- universidad provincial adscrita- estructura correspondiente en el Centro Universitario Municipal. Por dirección ejecutiva se entiende la autoridad para la planificación de las proyecciones y objetivos de trabajo a ese nivel, toma de decisiones que aseguren la prioridad en el destino y uso de los recursos

humanos, materiales y financieros disponibles, seleccionar e indicar las vías y procedimientos pertinentes en aras de la realización de las estrategias y acciones que puedan requerirse de manera planificada o ante posibles contingencias operativas, así como controlar y evaluar colectiva e individualmente el desempeño de los cuadros y del resto del personal subordinado. Igualmente, conlleva la plena responsabilidad con el desempeño del personal y de las estructuras, con el uso y control de los recursos materiales y financieros, y con los resultados obtenidos en todos los procesos. Este tipo de dirección define las funciones de los directivos de las filiales.

El Consejo Provincial para la Educación Superior en los Municipios (COPESUM), según la normativa aprobada (acuerdo 6935), integrado por los rectores de los Centros de Educación Superior del territorio que imparten carreras a ese nivel, es presidido por el rector de la universidad del Ministerio de Educación Superior en la provincia. Tiene como objetivo principal establecer mecanismos de coordinación, asesoría y colaboración relacionados con el funcionamiento de los Centros Universitarios Municipales, de modo que asegure la debida coherencia en el cumplimiento de las funciones correspondientes de las universidades adscritas a todos los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) formadores.

Igualmente, este Consejo Provincial, a partir de las condiciones concretas de cada territorio, instrumentará mecanismos conciliados de control que aseguren el adecuado cumplimiento de las funciones asignadas a los Centros Universitarios Municipales, para lograr que el proceso de formación integral se desarrolle con la calidad requerida, al igual que el resto de los procesos sustantivos universitarios en función del desarrollo local.

El Centro Universitario Municipal tiene que asimilar, por si mismo, la cultura académica desarrollada por la universidad cubana. A partir de ese propósito, las estructuras que lo componen deben estar en posibilidad de ejecutar creativamente las acciones correspondientes de acuerdo a las particularidades de cada territorio.

1.2. Las funciones sustantivas universitarias desde el Centro Universitario Municipal (CUM).

Las funciones sustantivas universitarias están compuestas por docencia, investigación y extensión universitaria. La integración de los procesos y funciones sustantivas universitarias

como estrategia para contribuir al equilibrio entre equidad y calidad en instituciones de Educación Superior deben ser entendidos como una estrategia de diferenciación y diversificación donde los elementos competencias distintivas y ventajas comparativas se encuentren presentes desde el inicio mismo de formular la estrategia.

El primer objetivo de los Centros Universitarios Municipales es parecerse a su municipio, para poder contribuir más consecuentemente a su desarrollo. En ese sentido es vital contar **con un “núcleo duro” suficiente y necesario para influir de forma importante en el desarrollo local** (García Cuevas, 2006).

Aunque las carreras que se desarrollan en los Centros Universitarios Municipales se imparten también en los cursos diurnos de la Sede Central, su ejecución en los Centros Universitarios Municipales debe aprovechar la alta flexibilidad permitida, para hacerlas más prácticas y cercanas al desarrollo local. Así por ejemplo, el amplio componente de la formación investigativo–laboral, debe tender a la innovación y al desempeño profesional avanzado. Se recomienda que una parte grande de los estudiantes culminen sus estudios con un trabajo de diploma, vinculado a los problemas locales.

Por otra parte el Centro Universitario Municipal debe tener un dominio de todos los jóvenes de su municipio que estudian en la Sede Central y en otras universidades, y procurar que una parte apreciable de ellos realice la formación investigativo-laboral vinculados a los procesos de innovación de su municipio, especialmente su trabajo de diploma en tareas del banco de problemas o plan de generalización local.

Los procesos de innovación implican generalmente un alto componente de capacitación, por lo cual la superación profesional y una parte importante del postgrado académico deben responder a las prioridades de innovación para el desarrollo local.

La formación y superación de los cuadros debe incluir la Gestión del Conocimiento, la tecnología y la innovación, y contribuir a que la planeación estratégica de los Consejos de Administración Municipal (CAM) y las empresas y entidades de subordinación provincial y nacional, tengan bien definidos sus objetivos y estrategias, y que en ellos el conocimiento y la innovación ocupen el papel que les corresponde.

La actividad de Investigación + Desarrollo + Innovación superior (I+D+i) del Centro Universitario Municipal, con alto peso de innovación y transferencia de tecnología pertinente con las demandas del desarrollo local, debe complementarse con la actividad de la Investigación + Desarrollo + innovación superior de la Sede Central, con los mismos objetivos. También será necesario un componente de asesoría y consultoría, así como una superación más masiva a un nivel científico popular de forma coherente con lo anterior.

La Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo del Centro Universitario Municipal debe ir de mayor a menor desde ser facilitador-promotor-dinamizador y unidad de interfase, hasta ser gestor del conocimiento y la innovación, incluyendo el componente que sea necesario de generador de innovación – desarrollo y también conocimiento, mediante la investigación.

En los difíciles años del período especial, en nuestra Gestión de Ciencia y Tecnología han estado presentes elementos economistas, en fase de superación en la actual etapa de perfeccionamiento.

Sin embargo, el surgimiento y desarrollo de los Centros Universitarios Municipales y la consecuente proyección incipiente de la Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo local, ha estado en lo fundamental exenta de economismos y por el contrario, la pertinencia económica de los Centros Universitarios Municipales es en muchos casos una asignatura pendiente aún.

Por tanto, el énfasis económico que se pretende en esta ponencia, no intenta menospreciar lo social, ni negar la integralidad del desarrollo socio-económico, sino contribuir a balancear la pertinencia socio-económica del Centro Universitario Municipal para un desarrollo sustentable basado en forma creciente en el conocimiento y la innovación.

Además, en el desarrollo local, sectores sociales vitales como la educación, la salud, el deporte, la historia y la atención social, tienen otros protagonistas principales, aunque existe un espacio apreciable para los Centros Universitarios Municipales – Ministerio de Educación Superior en esferas como el trabajo social comunitario, la relación escuela – familia – comunidad, la salud y el bienestar humano, entre otros. Sin embargo, en el sector

económico – productivo la incidencia de los Centros Universitarios Municipales y el Ministerio de Educación Superior es potencialmente más determinante.

Debemos tener en cuenta que la repercusión recíproca entre universidad y territorio siguen relaciones temporales diferentes. Un municipio que priorice su Centro Universitario Municipal acelerará su desarrollo en un tiempo aceptable, pero el Centro Universitario Municipal demorará más en ser un factor de desarrollo local importante.

A esto se agrega que en los perfiles de ciencias sociales la mayoría de los estudiantes tienen un vínculo laboral y los estudios satisfacen intereses de superación cultural integral y de desempeño profesional más exitoso. En cambio, en los perfiles económicos – productivos se ha producido un nivel de descapitalización humana de alta calificación, en cuya superación los Centros Universitarios Municipales están llamados a desempeñar un papel más pertinente con el desarrollo local.

Para lograr impacto sobre el desarrollo local, mediante una efectiva Gestión Universitaria del Conocimiento y la innovación, hay que lograr primero la necesaria pertinencia en las funciones sustantivas en el Centro Universitario Municipal.

La Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo local se expresa insuficientemente en el plano económico, lo cual es vital para avanzar hacia un desarrollo local sostenible basado en el conocimiento. Esto implica la importancia de reconocer esta necesidad de querer, saber y poder hacer lo necesario para cambiar favorablemente esta situación.

Por tanto, una vez más, contamos para ello con esa herramienta tan importante que nos permite prepararnos o anticiparnos ante los devenires del futuro; como diría (Gabiña, 1995): La prospectiva puede facilitar la gestión de proyectos que conciben el desarrollo local a mediano y largo plazo, permitiendo hacer una reflexión de los futuros posibles que permitan mejorar las problemáticas que enfrentan los territorios y sus habitantes, favoreciendo así el desarrollo local de los mismos.

1.3. La matriz DAFO: un estudio previo a los escenarios.

La matriz DAFO es uno de los métodos analíticos más clásicos del área de las estrategias, no solo por la fecha de su desarrollo - en los años 60 -, sino también por ser un buen indicador del enfoque dinámico que todo análisis estratégico debe tener. Por tanto esta herramienta analítica, bien utilizada, es muy útil en la primera aproximación al análisis de una organización.

Este método, permite, utilizando las técnicas de análisis de campo de fuerza, sistematizar la búsqueda de alternativa de solución a problemas que consideran todas las variables de combinación de las fuerzas, tanto externas como internas.

Una de las vías imprescindibles para identificar los principales problemas de una organización y determinar las acciones que conduzcan a las soluciones efectivas es realizar un diagnóstico estratégico utilizando con ayuda de esta herramienta, a partir de un análisis que nos permita determinar las fortalezas y debilidades en el plano **interno**, y las amenazas y oportunidades en el plano **externo**, con lo cual se elabora una matriz de prioridades.

El análisis DAFO (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), es un instrumento que ayuda a representar y esquematizar en términos operacionales y sintéticos un cuadro de la situación que, por lo general, tiende a ser altamente complejo. El análisis DAFO establece un procedimiento clasificatorio que distingue entre el adentro y el afuera de la organización.

En síntesis, la matriz DAFO es un pilar imprescindible para toda organización. Sin embargo, su correcta utilización requiere contar con la información de bases necesarias, así como una exhaustiva revisión -con sentido estratégico-, de cada una de las variables que intervienen. Luego del análisis y determinación de las fortalezas-debilidades y las amenazas-oportunidades se realiza una evaluación de su significado. Es decir, como juegan entre sí las fortalezas-debilidades con las amenazas-oportunidades. Un buen análisis DAFO puede ser la clave para realizar diferentes estudios (diagnósticos, estrategias y prospectivos entre otros).

Los pilares básicos que caracterizan la DAFO son:

Análisis Interno de la organización (Liderazgo, estrategia, personas, alianzas/recursos y procesos): (¿Para qué sirve la DAFO?, 2010).

➤ **Fortalezas:**

Describe los recursos y las destrezas que ha adquirido la organización, ¿en qué nos diferenciamos de la competencia?, ¿Qué sabemos hacer mejor?

➤ **Debilidades:**

Describe los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la competencia. Para realizar el análisis interno se han de considerar análisis de recursos, de actividades y de riesgos.

Análisis Externo de la organización (Mercado, sector y competencia)

➤ **Oportunidades:**

Describen las potencialidades que nos pueden aportar el entorno que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva.

➤ **Amenazas:**

Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

Para realizar el análisis interno se han de considerar análisis del entorno, grupos de interés, aspectos legislativos, demográficos y políticos.

1. Preparación del perfil de la entidad.

2 y 3: Se ocupan principalmente de la situación actual y futura en relación con el ambiente externo.

4: La auditoría de fortalezas y debilidades, concentrada en los recursos internos de la organización.

5 y 6: Son las actividades necesarias para el desarrollo de las estrategias, tácticas y acciones más específicas para alcanzar el propósito y los objetivos principales de la entidad.

7: Elaboración de planes de contingencia. La situación se puede analizar de diferentes formas, pudiéramos recomendar:

- Identificar los problemas importantes.
- Determinar el propósito y objetivos de la entidad.
- Concentrarse en las oportunidades.
- Se puede indistintamente iniciar la labor con el análisis del ámbito externo o entorno, o con los recursos internos de la entidad. También es factible laborar de conjunto con el entorno y con lo interno.

Para la construcción de la matriz DAFO es necesario el concurso de todas la personas de la organización con el conocimiento que le permita evaluar su situación actual, interna y externa; cómo se mueve el entorno, cuáles son sus puntos débiles y cuáles sus fortalezas. Esto usualmente lleva a la determinación de los factores críticos del éxito de la organización. (Estrada Sentí, 2003).

La forma más usada es la tormenta de ideas o, Brainstorming mediante el cuál se recogen las ideas que tienen todos los participantes sobre las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que se observan en el entorno interno y externo, que favorecen o entorpecen el cumplimiento de la misión y visión de la organización y cómo ellas actúan sobre la organización desde dentro o fuera de esta.

Una vez seleccionadas las ideas fundamentales expresadas por los participantes y catalogadas como debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, se procede a colocar estos aspectos en la matriz para determinar los impactos y colisiones.

La lluvia de ideas (en inglés brainstorming), también denominada tormenta de ideas, es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. Es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado. ("Lluvia de ideas, 2002").

Esta herramienta fue ideada en el año 1938 por Alex Faickney Osborn, cuando su búsqueda de ideas creativas resultó en un proceso interactivo de grupo no estructurado que generaba más y mejores ideas que las que los individuos podían producir trabajando de forma independiente; dando oportunidad de hacer sugerencias sobre un determinado asunto y aprovechando la capacidad creativa de los participantes. (Brainstorming (Lluvia de ideas), 2002).

La principal regla del método es aplazar el juicio, ya que en un principio toda idea es válida y ninguna debe ser rechazada. Habitualmente, en una reunión para resolución de problemas, muchas ideas tal vez aprovechables mueren precozmente ante una observación "juiciosa" sobre su inutilidad o carácter disparatado. De ese modo se impide que las ideas generen, por analogía, más ideas, y además se inhibe la creatividad de los participantes. En un brainstorming se busca tácticamente la cantidad sin pretensiones de calidad y se valora la originalidad. Cualquier persona del grupo puede aportar cualquier idea de cualquier índole, la cual crea conveniente para el caso tratado. Un análisis ulterior explota estratégicamente la validez cualitativa de lo producido con esta técnica. En la sesión se debe aportar una idea por ronda.

Esta se utiliza de la manera siguiente:

1. Se define el tema o el problema.
2. Se nombra a un conductor del ejercicio.
3. Antes de comenzar la "tormenta de ideas", explicará las reglas.
4. Se emiten ideas libremente sin extraer conclusiones en esta etapa.
5. Se listan las ideas.
6. No se deben repetir.
7. No se critican.
8. El ejercicio termina cuando ya no existen nuevas ideas.
9. Se analizan, evalúan y organizan las mismas, para valorar su utilidad en función del objetivo que pretendía lograr con el empleo de esta técnica.

Etapas del proceso:

1º Calentamiento:

Ejercitación del grupo para un mejor funcionamiento colectivo.

Ejemplo: decir objetos que valgan menos de 1.000 pesetas, nombrar todas las cosas blandas que se nos ocurran...

2º Generación de ideas:

Se establece un número de ideas al que queremos llegar.

Se marca el tiempo durante el que vamos a trabajar.

Y las **cuatro reglas fundamentales** que se mencionan a continuación:

- Toda crítica está prohibida.
- Toda idea es bienvenida.
- Tantas ideas como sea posible.
- El desarrollo y asociación de las ideas es deseable.

Los participantes dicen todo aquello que se les ocurra de acuerdo al problema planteado y guardando las reglas anteriores.

1.4. Fundamentos teóricos sobre la construcción de escenarios.

El término 'escenario' proviene del arte dramático y se refiere a un espacio o a un conjunto de directivas para la secuencia de una acción. (Firmenich Bianchi, 2004). Es un instrumento de planificación que permite medir y elegir alternativas de desarrollo.

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. La palabra escenario es utilizada abusivamente para calificar no importa que juego de hipótesis.

Las hipótesis de los escenarios deben cumplir simultáneamente cinco condiciones: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia. Un escenario no es una realidad futura, sino un medio de representarla con el objetivo de esclarecer la acción presente a la luz de los futuros posibles y deseables. La prueba de la realidad y la preocupación por la eficacia deben guiar la reflexión prospectiva para un mejor dominio de la historia; es por ello que los escenarios no tienen credibilidad y utilidad si no respetan las cinco condiciones de rigor antes mencionadas.

Los escenarios constituyen una de las técnicas más usadas en la prospectiva, y no pretenden reducir a unas pocas alternativas la ilimitada variedad de futuros posibles, sino esclarecer y explicar los peligros y oportunidades que se perfilan en el largo plazo.

El método de escenarios consiste en una articulación pragmática de técnicas ensambladas sobre una base sistemática destinadas a visualizar el fenómeno bajo estudio, su situación actual y antecedentes, a partir de lo cual se describen diversos desarrollos futuros posibles hasta un horizonte temporal dado. Fundado en el análisis de sistema, el método intenta en primer lugar, determinar variables y actores esenciales, así como sus interrelaciones (incluidas estrategias y conflictos) y luego trazar escenarios (imágenes finales del fenómeno y los cambios conducentes a las mismas).

La palabra escenario representa cierto peligro para la reflexión prospectiva, corre el riesgo de ser arrastrada como una ola por el éxito mediático hacia unos fundamentos metodológicos muy frágiles. Los escenarios se construyen a partir de conjeturas. Son enunciados hipotéticos y su función consiste en señalar un abanico de opciones y situaciones probables. Son hipótesis fundadas en diagnósticos de fuerzas que modelan los acontecimientos y su materia, son los posibles encadenamientos de estas fuerzas, a los que se les puede asignar probabilidades. Un escenario no tendrá lugar como se anticipa, pero sugiere una secuencia probable con el objeto de sensibilizar a quienes deben tomar decisión sobre lo que puede acontecer.

La construcción de escenarios sirve para profundizar el conocimiento del presente y sus tendencias, conforme a supuestos teóricos. Los escenarios pretenden establecer y controlar relaciones de incertidumbre, a fin de proponer ajustes y medidas de contingencia. Esta se

presenta como “El arte de la visión al largo plazo” (Peter Schwartz, 1991, citado por Godet, 2000).

Para su construcción es necesario tener en cuenta:

- 1) Delimitación del sistema, constituido por el fenómeno o problema a estudiar y su contexto, el horizonte temporal del estudio, y la formulación de conjeturas iniciales sobre las variables esenciales, internas y externas.
- 2) Análisis retrospectivo del fenómeno, indagando sus mecanismos evolutivos, invariantes (factores que pueden considerarse constantes en el horizonte temporal determinado), y tendencias profundas de largo plazo.
- 3) Examen de las estrategias de los actores, considerando tanto los elementos estables como los inicios de cambios.
- 4) Exploración de inicios que revelen un hecho transformador (germen de cambio).
- 5) Elaboración de escenarios alternativos (propriadamente), a partir de las evoluciones más probables de las variables esenciales, la integración y negociación de los actores, y las transformaciones que pueden emerger. Luego de construidos los escenarios, puede considerarse su formulación cuantitativa y determinarse sus probabilidades relativas.

“Las imágenes del futuro que queremos alcanzar diseñarán el escenario apuesta y las acciones y objetivos consecuentes determinarán nuestra estrategia” (Gabiña, 1995 citado por Quijada, 2009).

Los escenarios se caracterizan de la siguiente forma:

- Flexibles.
- Participativos.
- Usan diferentes métodos.
- Constituyen un proceso de aprendizaje.

- Combinan datos cualitativos y cuantitativos.

Tipos de escenarios:

- De tendencia: Lo más posible, probable.
- De contraste: Una situación extrema, opuesta al escenario de tendencias.
- Prescriptivo o normativo: Lo deseable, la situación que se desee alcanzar. Explicita valores y elecciones acerca de cómo el futuro debe ser visto o alcanzado.

Funciones de los escenarios:

- Instrumento para la toma de decisiones.
- Momento de rápido cambio social.
- De intenciones compleja.
- Disminuye el poder de incertidumbre y el nivel de errores.
- No prevé lo que pasará, sino que describe futuros alternativos posibles.

La elaboración de escenarios como toda tarea de predicción, parte de cómo es la situación en el momento presente. Se comienza con lo que podría ser ese futuro y luego se vuelve atrás para establecer qué cosas deberían ocurrir para que se produzca ese futuro entrevistado.

Los escenarios constituyen una luz indispensable para orientar las decisiones estratégicas. El método de escenarios puede ayudar a elegir, situando el máximo de apuestas para la estrategia que sea la más idónea de acometer en el proyecto que se determine. Su camino lógico (delimitación del sistema, análisis retrospectivo, estrategia de actores, elaboración de escenarios) se impone en multitud de estudios prospectivos.

En el armado de los escenarios serán seleccionados los grupos de hipótesis (no más de una por cuestión estratégica) que permitirán sucesivas recomendaciones en función de los cambios admitidos. La redacción de un escenario consiste en consecuencia en la explicación de la evolución de la base a lo largo de un período determinado centrando el

análisis en la resolución de un número no muy grande de cuestiones estratégicas. Se puede, en función de las necesidades, limitar el estudio a uno u otro módulo, como por ejemplo el análisis estructural para la búsqueda de las variables claves, el análisis del juego de actores o la encuesta a expertos sobre las hipótesis claves para el futuro.

La importancia de la elaboración de escenarios está en que obliga a la dirección a pensar sobre las variables que definen la evolución del entorno, cómo se interrelacionan entre ellas y cuáles pueden ser, por tanto, las consecuencias de las decisiones estratégicas actuales.

El método de escenarios mantiene intacta su utilidad y sobre todo tiene el gran mérito de imponer un rigor intelectual: análisis cualitativo y cuantitativo de las tendencias, retrospectiva, juego de actores, pone en evidencia los gérmenes de cambio, las tensiones, los conflictos, construye escenarios coherentes y completos.

El método de multicriterio de escenarios permite establecer una jerarquía entre decisiones posibles en base a varios criterios que pueden ser utilizados conjuntamente para realizar la evaluación. Por una parte se presenta la serie de opciones, y por otra, el grupo de criterios de evaluación. Cada serie de opciones es jerarquizada según un criterio (a través de una matriz cuadrada de preferencias) y luego se establece una jerarquía entre criterios. El paso final será la obtención de un orden de importancia multicriterio de las distintas opciones. La construcción de escenarios, juega frecuentemente un papel central en la mayoría de los estudios prospectivos.

Según Slocum (2007) citado por Baena Paz (2008) los escenarios sirven para:

- Mejorar las decisiones de largo plazo.
- Motivar el cambio.
- Generar trayectorias alternativas para desarrollos futuros.
- Mejorar la preparación para emergencias y contingencias.
- Guiar en selecciones claves.
- Construir redes orientadas al futuro del conocimiento y la acción.

- Generar una visión y plan de acción para la realización.

Entre sus ventajas se encuentran las siguientes:

- Facilitan la toma de decisiones y permiten tomar las previsiones necesarias ante cualquier posible futuro.
- Presentan de manera multifacética flujos de procesos interactivos, combinando y entrelazando cambios sobre las variables que han estructurado su construcción.
- Permiten entender asuntos complejos, el futuro mismo entre ellos, desde otras maneras de ver los problemas.
- Proporcionan un panorama holístico y sistemático de diferentes eventos o procesos.
- Permiten analizar con alguna profundidad algunas hipótesis de cómo podría ser el futuro.
- Permiten que el análisis se centre en los aspectos que influirán en el futuro.
- Facilitan la eliminación de eventos poco probables.
- La información es fundamental para la elaboración de escenarios, de lo contrario caeremos en puras especulaciones.

Desventajas:

- No se puede plantear un solo futuro porque puede haber varios futuros.
- Es difícil que se planteen todos los escenarios que parezcan de interés, de ahí que opciones similares se agrupen en un solo escenario.
- No hay afirmaciones precisas sobre el futuro dado que los escenarios son de carácter subjetivo y sólo pueden ser descritos cualitativamente.

Desde comienzos de los años 80, hemos trabajado en desarrollar las importantes sinergias potenciales entre prospectiva y estrategia. La síntesis efectuada se presenta bajo la forma de una metodología integrada de planificación estratégica por escenarios.

La prospectiva da lugar a nuevos proyectos viables, desarrollando estrategias con líderes abiertos al cambio, combinando el cambio tecnológico con lo social para lograr el desarrollo y permanencia en el largo plazo (Prospectiva, creatividad e innovación, 2004). Los cambios que se están produciendo en el ámbito socio-económico son tan importantes, tan profundos y algunos a tal ritmo, que ya han comenzado a sentirse los efectos en las instituciones, organizaciones y empresas.

La prospectiva la aplicamos a explorar las posibles y/o probables evoluciones futuras de empresas, grupos, sectores, organizaciones e instituciones a medio y largo plazo, mediante el análisis de las variables que más influirán en su evolución y teniendo en cuenta los comportamientos de los actores implicados. Se elaboran escenarios probabilizados, a partir de los cuáles se obtienen inputs que nos servirán para definir, desarrollar e implantar las estrategias más adecuadas.

Se entiende por tanto que el matrimonio entre prospectiva y estrategia pasa por su aproximación; el método de escenarios, en la medida en que la prospectiva es un instrumento para la acción y no para la simple contemplación de la realidad. Por consiguiente la secuencia base/escenarios/estrategias debe ser entendida como una totalidad indisociable.

La prospectiva adopta cada vez más frecuentemente la forma de una reflexión colectiva, de una movilización de los espíritus frente a las mutaciones del entorno estratégico y conoce un éxito creciente entre las organizaciones regionales, colectividades locales y empresas. El paso de la reflexión prospectiva a la acción estratégica supone en todo momento, una apropiación por parte de los actores afectados. Es decir, no solo los cuadros dirigentes, sino también todo el personal, deben estar implicado al máximo en las diferentes etapas sin alterar el carácter necesariamente confidencial de ciertas apuestas estratégicas.

Conclusiones parciales:

El marco teórico de la investigación confirma la pertinencia que debe asumir el Centro Universitario Municipal, como nuevo actor local en el que se integran metodológicamente las filiales universitarias de los diferentes organismos formadores, para intervenir desde sus funciones sustantivas universitarias de manera eficaz, en el desarrollo socio-económico municipal a través de identificar los escenarios posibles para ello.

Capítulo II. Identificación de escenarios del Centro Universitario Municipal de Mayarí.

Los Centros Universitarios Municipales se proyectan ahora hacia una concepción más ambiciosa que desborda el objetivo inicial para el que fueron creadas las Sedes Universitarias Municipales. La idea es que ellos deben cumplir las mismas funciones sustantivas atribuidas al modelo de universidad, que durante décadas el país ha venido construyendo. Esas funciones son: formación profesional, educación de postgrado, investigación científica y extensión.

Acorde con ello la educación de postgrado, se desarrolla en el Centro Universitario Municipal, y será la principal opción de superación de los profesionales del municipio, donde podrán hacer sus diplomados, especialidades, maestrías y doctorados. No es ajeno tampoco a sus responsabilidades la capacitación de técnicos, obreros, trabajadores por cuenta propia y hasta amas de casas a través de cursos, conferencias, talleres y ferias.

La investigación científica debe ser un elemento consustancial a la existencia de estos centros, pero no bajo el esquema con que hoy se desarrolla la misma en las universidades y centros de investigación adscriptos, se plantea que los Centros Universitarios Municipales, en estrecho vínculo con los diferentes actores del contexto, encaminen sus esfuerzos hacia la Gestión del Conocimiento y la innovación, en respuesta a los problemas locales en función del desarrollo sostenible. Esta debe ser su proyección como institución de la Educación de manera particular en el municipio de Mayarí, con la implementación del “Proyecto de Desarrollo Integral” hasta el año 2020, la integración pertinente de las funciones sustantivas de la Educación Superior desde el Centro Universitario Municipal, en respuesta a las nuevas demandas provocadas por el actual contexto económico, social, local y fundamentalmente desde la aplicación de la Gestión del Conocimiento, debe encaminarse tanto en la reorganización interna de sus funciones, como en facilitar la proyección de la nueva universidad de forma más pertinente hacia el entorno.

Este alto nivel de gestión e integración que se requiere de la nueva universidad municipal en Mayarí, exige la construcción de la matriz DAFO e identificar los escenarios adecuados, al menos el Tendencial y el escenario de Arrancada o Despegue (metodología para la elaboración de escenarios municipales en apoyo a la iniciativa municipal de desarrollo Local,

2008) que le permita a la dirección del Centro Universitario Municipal trazar un plan de acción para su intervención con miras al año 2020.

2.1. Caracterización del Centro Universitario Municipal de Mayarí.

El Centro Universitario Municipal de Mayarí, de reciente incorporación al entramado local, se ha convertido ya en una institución bajo la división del gobierno en el desarrollo local. Su misión trasciende la formación para adentrarse en la extensión, superación, investigación e innovación; por lo que ha recibido diferentes premios y reconocimientos.

La matrícula asciende a 2189 estudiantes de los cuales, 1107 son de Ciencias Médicas, 235 pedagógicas y 847 del Ministerio de Educación Superior que cursan 44 carreras.

El Centro Universitario Municipal cuenta con 177 trabajadores permanentes de los cuales 93 son profesores, el claustro lo componen otros 75 profesores a tiempo parcial, que imparten docencia en 31 carreras a una matrícula de 2189 estudiantes, de los cuales 745 pertenecen a la FEU y 130 habitan la residencia estudiantil.

La matrícula está formada por 1195 estudiantes del Curso Regular Diurno y Continuidad de Estudios, 597 del Curso Para Trabajadores y 397 de Enseñanza Asistida.

El mismo está integrado por un director, una metodóloga y siete grupos coordinadores con 29 compañeros.

Los grupos constituidos son:

- Dirección.
- Formación del profesional.
- Superación, Investigación, Ciencia e Innovación.
- Extensión universitaria.
- Político ideológico.
- Ingreso.

- Economía y recursos humanos.

Estructura del Centro Universitario Municipal.

Está integrada por:

- Grupo asesor para la formación.
- Grupo asesor para la extensión universitaria.
- Grupo asesor para la investigación y el postgrado.
- Grupo asesor para el ingreso.
- Grupo asesor para el aseguramiento material.
- Departamento para el trabajo político ideológico.

Superación de los docentes:

El 88,89% de los docentes que imparten clases están incorporados al pregrado.

Principales cursos que han recibido:

- Didáctica en la educación superior.
- Problemas sociales de la ciencia.
- Metodología de la investigación.
- Idioma extranjero.
- TIC.
- Preparación político ideológica.
- Seguridad, defensa nacional y los desastres.

Superación de los cuadros y profesionales del municipio matriculados:

Se encuentran matriculados en cursos, entrenamientos, diplomados, maestría y doctorados 226, de ellos 99 son cuadros y 127 profesionales.

Proyectos, eventos y publicaciones.

En el Centro se desarrollan 3 proyectos de intervención comunitaria, en ellos están involucrados 8 profesores, incluido 1 proyecto piloto y 48 proyectos con otras temáticas de investigación.

Existe una nutrida participación en eventos de distintas categorías:

A eventos locales han asistido 45 docentes, 7 a eventos provinciales y 2 han tenido la posibilidad de participar en eventos internacionales.

También existen 3 Cátedras martianas, 9 Cátedras honoríficas y una del adulto mayor.

La Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo en el Centro Universitario Municipal debe dar respuesta a cuatro grupos de demandas de la sociedad, estrechamente interrelacionados:

- a) Resultados estratégicos que soporten un sector de alta tecnología y valor agregado orientado a la exportación con alcance nacional (biotecnología, industria farmacéutica, equipos médicos, informática y servicios médicos).
- b) Resultados aplicados y desarrollos que contribuyan a la competitividad de sectores más tradicionales con alcance territorial (energía, agricultura, industria, construcción, turismo y servicios).
- c) Resultados de innovación que apoyen la vitalidad de la industria, la economía y el desarrollo local.
- d) Resultados básicos aplicados a la innovación para el desarrollo de la sociedad, el medio ambiente, la cultura y el deporte.

A los efectos internos la Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo debe satisfacer también las demandas de:

- ☐ Profesionales bien formados para la I+D, la innovación y el ejercicio profesional.
- ☐ Superación profesional y de postgrado para la transferencia y asimilación de tecnologías y la innovación.
- ☐ Formación y superación de cuadros y asesoría en gestión del conocimiento, la tecnología y la innovación.
- ☐ Cultura científica, tecnológica y de innovación.

Los Centros Universitarios Municipales (CUM) constituyen un nuevo actor en un nuevo escenario municipal, con un potencial que puede llegar a ser determinante en cuanto al logro de un desarrollo local sostenible basado en el conocimiento y la innovación.

El modelo contexto – céntrico parece ser el más afín a los nuevos objetivos, sin considerar que el modelo interactivo estratificado, e incluso el modelo lineal con empuje desde la ciencia y la tecnología, haya agotado sus posibilidades en la dimensión local.

La estrategia maestra para una Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo exitosa en el nivel local es sin duda la INTEGRACIÓN interna y externa, de procesos y funciones, territorial y nacional, logrando el trabajo en red.

La Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo debe partir de definiciones de política expresadas en la planeación estratégica a mediano plazo (2007 – 2010) de los Consejos de Administración Municipal (CAM) y empresas de subordinación nacional y provincial ubicados en los municipios y orientar la gestión a cumplir con los grandes objetivos así definidos.

2.2. Descripción de la matriz DAFO del Centro Universitario Municipal (CUM).

Para analizar la intervención del Centro Universitario Municipal en el desarrollo socio-económico del municipio de Mayarí desde sus funciones sustantivas se constituyeron tres

grupos de trabajo integrados por 15 profesores el primero, 17 estudiantes el segundo y el tercero denominado grupo de expertos² con 21 miembros para conocer la situación actual y caracterizar al Centro Universitario Municipal a través de una matriz DAFO. Con ese objetivo se realizaron tres talleres, a través de los cuales y con la técnica: tormenta de ideas, se seleccionó por consenso cada uno de los factores predominantes, teniendo en cuenta según (Urgellés Cardoza, 2009) que los participantes esclarezcan sus dudas, posean una correcta definición conceptual de cualquiera de los factores objeto de análisis, así como precisar cualquier otro detalle de interés, de forma tal que el ejercicio se realice en plenitud de facultades por los participantes y con las condiciones objetivas y subjetivas adecuadas.

El resultado fue el siguiente:

Fortalezas:

1. Experiencia docente y comprometimiento del claustro.
2. Interrelación con las sedes centrales.
3. Interrelación con los organismos formadores.
4. Disponibilidad de base material de estudio y vida.
5. Gestión de proyectos comunitarios.
6. Participación en tareas de impacto social.
7. Fuerte movimiento cultural.
8. Desarrollo de cursos de superación y capacitación pertinentes al desarrollo local.
9. Liderazgo en la participación del proyecto de desarrollo local.
10. Participación destacada en proyectos universitarios y en el Programa Ramal del MES “Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo” (GUCID).

² Se consideró para la presente investigación como grupo de expertos a directivos y profesores del CUM que por su alta categoría docente, científica, experiencia en la docencia universitaria y resultados satisfactorios en esta labor se pueden estimar como tal.

11. Presencia en el Centro Universitario Municipal de tribunales para la categorización de profesores instructores y auxiliares técnicos de la docencia, así como para el cambio de categoría docente de instructor para profesor asistente.
12. Oferta de 34 carreras pertinentes al desarrollo local del territorio.
13. Presencia de un fuerte movimiento extensionista a través de actividades culturales, políticas, recreativas y de participación en los diferentes programas nacionales. Reconocimientos y premios hasta el nivel nacional que le otorgan visibilidad, liderazgo y pertinencia.

Debilidades:

- Baja categoría docente y científica del claustro de profesores permanentes que incide en la calidad del proceso de formación e investigación.
- Poca producción científica.
- Escasa participación en eventos.
- El acceso a las TIC es limitado.
- No hay acceso a INTERNET.
- La subordinación administrativa de las filiales a los diferentes organismos formadores no contribuye a una adecuada integración.
- No se ha logrado comprender por las diferentes direcciones de las filiales el papel rector del Departamento para el trabajo Político-Ideológico y la Defensa.
- La disponibilidad de presupuesto para otros gastos es muy limitada para las demandas actuales.

- ☐ La asignación de energía eléctrica mensual no cubre las necesidades más elementales a pesar del ahorro (uso de los medios de computación, ventilación e iluminación).

Oportunidades:

- ☐ Implementación del proyecto de desarrollo integral municipal que demanda la participación del Centro Universitario Municipal.
- ☐ Reconocimiento desde la COPESUM al Centro Universitario Municipal de Mayarí por sus resultados en la Universalización.
- ☐ Alta demanda de fuerza de trabajo calificada por el municipio.
- ☐ Pertinencia de las carreras que se estudian en el Centro Universitario Municipal con la demanda local.
- ☐ Variedad y alta demanda por las entidades del territorio para la superación y capacitación de sus profesionales, cuadros, reservas, técnicos y trabajadores en general.
- ☐ Presencia en el municipio de diferentes centros de investigación que tienen interrelación con el Centro Universitario Municipal.
- ☐ Fuerte y dinámico movimiento innovativo local liderado por el forum de ciencia y técnica municipal.
- ☐ Compromiso y apoyo de las autoridades municipales y sus entidades con la gestión del Centro Universitario Municipal.
- ☐ Reconocimiento social al papel de la Universidad municipal en el desarrollo local.
- ☐☐ El municipio de Mayarí es un centro de desarrollo para los municipios de Cueto y Frank País en el centro este de la provincia.

□□□ La prioridad que se le atribuye al proceso de formación e investigación en la Universidad por los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

Amenazas:

1. Desde hace tres cursos no hay demandas para el ingreso en las carreras de Humanidades, Ciencias Sociales, Contabilidad y Ciencias técnicas.
2. Subversión ideológica del enemigo con orientación hacia las universidades.
3. Las restricciones del bloqueo afectan la calidad y eficacia de los procesos universitarios.
4. La crisis global y nuestras propias limitaciones económicas y financieras afectan igualmente estos procesos.

Para la representación esquemática de la matriz DAFO se manejó la metodología propuesta por Sánchez Paz (2009) que plantea la utilización de 9 casillas, de ellas 4 casillas para factores claves, 4 casillas para estrategias y una que siempre queda en blanco (la casilla superior izquierda). Esta información se toma directamente de las matrices de evaluación de los factores internos y externos aunque según la autora puede hacerse una selección de las más significativas, propuesta que se decidió emprender por la gran cantidad de factores identificados.

Para la selección de las más significativas se utilizó el método simplificado del Delphis, denominado tecnología de grupo nominales³. Este método es una tecnología de generación de ideas creativas en grupo, que intenta combinar las ventajas y obviar las desventajas del Delphis en un extremo y, en el otro, la tormenta cerebral (brainstorm).

³ En Cuba, el entonces Instituto de Investigaciones Económicas de la Junta Central de Planificación (JUCEPLAN), hizo la primera (1987-´88) aplicación del delphis en nuestra Patria, para pronosticar las prioridades en aras del desarrollo de la informática en nuestro país (a); que, al pasar a ser el actual Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE) del Ministerio de Economía y Planificación (MEP), siguió aplicando y desarrolló una versión simplificada (b). Pero incluso simplificado, el método delphis es lento. De ahí que comenzó a usarse alternativamente la tecnología de grupo nominales.

Según Aguirre (2008) puede hacerse una selección de los factores más significativos a través del mismo, pues su esencia es estimular la creatividad grupal a partir de juicios individuales. Se aplica con un grupo de expertos, un facilitador quien modera la sesión y un registrador que anota las ideas en una pizarra donde todas puedan leerse fácilmente, la cual funge como memoria del grupo.

En la investigación que nos ocupa el grupo de expertos utilizó un facilitador y registrador que formaron parte de su membresía y siempre fueron las mismas personas, para proceder sucesivamente a generar, registrar, aclarar, reducir y votar, en cumplimiento de la propuesta del autor del método, su comportamiento fue el siguiente:

Generar: cada miembro del grupo de expertos independientemente fue aportando sus ideas para resolver el problema dado, que consistía en hacer propuestas entre los factores de desarrollo identificados en la DAFO para seleccionar los que a su criterio eran los más significativos y con ellos realizar su representación esquemática.

Registrar: el facilitador preguntaba sucesivamente las ideas de cada miembro, quien leyó las suyas en voz alta, a la vez que las copiaba el registrador, enumerándolas sin anotar el nombre del proponente.

Aclarar: el facilitador preguntaba el significado y fundamento de cada idea enumerada y contestaba quien la propuso. En ocasiones algún miembro solicitó esclarecimiento, así como “fertilizar” ideas y generar otras nuevas, incluso contradictorias con las previas, que fueron anotadas y enumeradas por el registrador.

Siempre fue prohibido asociar alguna idea con el nombre de quien la propuso así como objetar alguna por poco prudente que pareciera.

Reducir: el facilitador buscó consenso entre los miembros, respecto a ideas que podían unirse por ser equivalentes o complementarias, mientras el registrador colocaba entre corchetes las ideas que se unieron con otras y sus respectivos números, prohibiéndose borrarlas o tacharlas.

Votar: cada miembro anónimamente votó por las ideas que creyó mejores. El facilitador y el registrador hicieron el conteo de votos y se seleccionaron aquellas con el 40 % de los votos o más. Con estas ideas “ganadoras” se repitieron las acciones de aclarar, reducir y votar, buscando alcanzar un consenso superior al 60 % de los votos y finalmente se reiteró el procedimiento procurando alcanzar hasta un 80 % de los votos. (Los % de votos establecidos es criterio del método). Los % de votos alcanzados en el ejercicio fueron 42,8 (9 votos) en la primera ronda, 61,9 (13 votos) en la segunda y 76,2 (16 votos) en la tercera y última.

De esa forma se identificaron los factores de desarrollo seleccionados para ser ubicados en la referida representación esquemática de la matriz DAFO de la siguiente forma:

- Comparar las Fortalezas con las Oportunidades y registrar las alternativas estratégicas FO resultantes en la casilla apropiada.
- Comparar las Debilidades y Oportunidades y registrar las estrategias DO resultantes.
- Comparar las Fortalezas y Amenazas y registrar las estrategias FA resultantes.
- Comparar las Debilidades y Amenazas y registrar las estrategias DA resultantes.

Matriz DAFO Centro Universitario Municipal Mayarí.

	Oportunidades Implementación del proyecto de desarrollo integral, Pertinencia de las carreras con la demanda local, necesidades de superación y capacitación de trabajadores y cuadros, y prioridad al proceso de formación e investigación en la Universidad por los Lineamientos del Partido y la revolución.	Amenazas Subversión ideológica del enemigo, restricciones del bloqueo y crisis global y nuestras propias limitaciones económico-financieras.

Fortalezas	FO	FA
<p>Experiencia docente y comprometimiento del claustro, desarrollo de cursos de superación y capacitación, disponibilidad de base material de estudio y vida, participación en proyectos y Programa GUCID y reconocimientos y premios nacionales.</p>	<p>Apoyar la ejecución del proyecto de desarrollo local, la permanencia de las carreras que se imparten y prioridad en la superación y capacitación de cuadros, profesionales, técnicos y trabajadores.</p>	<p>El comprometimiento del claustro a través del desarrollo del trabajo político ideológico para enfrentar la subversión ideológica, la gestión de proyectos de desarrollo para enfrentar las restricciones del bloqueo y cuidado y ahorro de la base material de estudio y vida.</p>
Debilidades	DO	DA
<p>Baja categoría docente y científica de los profesores, poca producción científica, escasa participación en eventos y acceso a las TIC limitado.</p>	<p>Aprovechar la prioridad que se le atribuye al proceso de formación e investigación en la Universidad por los Lineamientos del Partido y la Revolución para priorizar el cambio de categoría de los profesores, la participación en al proyecto de desarrollo local es apropiada para dar a conocer las experiencias a través de la participación en eventos, publicaciones científicas y adquirir medios de cómputo e impresión.</p>	<p>Priorizar el enfrentamiento a la subversión ideológica del enemigo en la medida que se eleva la categoría docente y científica del claustro, a su vez al incrementarse ambas categorías es posible incrementar la función de gestión de conocimientos, investigación e innovación para minimizar las restricciones del bloqueo, de la crisis global y nuestras limitaciones económico-financieras.</p>

Fuente: Resultado de análisis en sesión plenaria del grupo de expertos.

2.3. Representación de los escenarios del Centro Universitario Municipal (CUM).

Concluida la representación esquemática de la matriz DAFO se realizó una nueva sesión del grupo de expertos para la construcción de los escenarios Tendencial y de Arrancada o Despegue, que debe edificar el Centro Universitario Municipal en su intervención desde sus funciones sustantivas universitarias en el desarrollo socio-económico del municipio de Mayarí, con miras al año 2020.

Según Slocum (2007) es factible la aplicación de los escenarios para guiar en selecciones claves y construir redes orientadas al futuro del conocimiento y la acción.

Como se puede apreciar las opiniones de este autor sobre la aplicación de los escenarios son muy atinadas a las aspiraciones de la autora, pues incluso su identificación en el presente trabajo de diploma permitirá a la dirección del Centro Universitario Municipal de Mayarí, confeccionar un plan de acción que asegure su realización.

La construcción de escenarios es una herramienta de la gerencia social que apoya la exploración de imágenes de futuro según Licha (2002) y como tal, forma parte de la planificación estratégica y contribuye a construir una visión de futuro (el futuro deseable) de la organización, en términos de su misión, servicios y recursos tangibles e intangibles. Los imaginarios que resultan del ejercicio se convierten en telones de fondo de las estrategias y planes de la organización.

Según la autora Licha además, la construcción de escenarios es un método de análisis y proyección de la realidad valiosa, en la medida en que ayuda a estudiar los problemas críticos de una sociedad y a prever sus posibles desenlaces. En el caso que nos ocupa, el Centro Universitario Municipal y su intervención pertinente en el desarrollo socio-económico del territorio de Mayarí y continúa señalando que estos se definen como la descripción de una situación futura y la secuencia de eventos que permiten avanzar hacia ella. Este método, entonces, permite transitar desde la situación actual hacia una situación futura, deseable y posible, describiendo coherentemente dicho tránsito.

Este método se inscribe (teórica, instrumental y empíricamente) en el campo de las ciencias sociales, como un subcampo llamado “estudios del futuro” ó futurología. También forma

parte la familia de técnicas de planificación, como un método de previsión, siendo la prospectiva su ámbito específico de pertenencia.

La construcción de escenarios es el método de creación de imaginarios desarrollado por la prospectiva, definida como el estudio de las causas científicas, técnicas, económicas, políticas, sociales y culturales que aceleran la evolución del mundo moderno.

El carácter estratégico y flexible de la gerencia social requiere de un ejercicio continuo de vigilancia prospectiva, que asegure el vínculo entre previsión y gestión. La lectura continua del entorno y la identificación de riesgos y oportunidades permite que los actores y las instituciones involucradas en el desarrollo social se movilicen alrededor de sus objetivos, puedan anticiparse a los problemas y ajustar sus planes. En las organizaciones con cultura estratégica los escenarios se actualizan periódicamente y retroalimentan la acción gerencial.

En función de lo antes dicho según Licha, el método de escenarios permite a la gerencia social estimular la reflexión estratégica colectiva, mejorar la flexibilidad de las organizaciones y programas frente a la incertidumbre, lograr una mejor preparación frente a los posibles cambios y reorientar las opciones en función de los imaginarios, para lo cual hay dos técnicas que refuerzan el método de escenarios, que se refieren a la identificación de variables esenciales para analizar y explicar el comportamiento del sistema o problema estudiado, y a la validación de los juegos de hipótesis que son los escenarios.

En relación a la primera, con el fin de ser riguroso y exhaustivo en la definición de las variables claves, se recomienda recurrir a tormentas de ideas para elaborar una lista de ellas, que luego es sometida a la revisión de los expertos. Así, mediante sesiones de tormenta de ideas y consultas a expertos, resulta una lista de variables que permite caracterizar el sistema o problema estudiado y cita a (Godet, 1983), como autor de esta propuesta.

No obstante a estos criterios autorizados se optó por utilizar la metodología que propone Aguirre (2008) en su artículo, "El proceso de dirección bajo un enfoque de escenario" y que ya se mencionara cuando se describió cómo se realizó la selección de los factores internos y externos más significativos, para la representación esquemática de la matriz DAFO.

Según Aguirre referirse a escenarios es estar hablando de pronosticar es predecir, prever, lograr un conocimiento, saber o reflejo previo de la realidad (prognosis): de objetos, fenómenos o procesos los cuales ya existen, pero aún no están descubiertos; o bien que todavía no existen, más se realizarán en el futuro. Pronosticación es el proceso de pronosticar, es un sistema de representaciones científicamente argumentadas, con una medida de probabilidad suficientemente aceptable, sobre la situación futura del objeto de investigación. En síntesis: una hipótesis probabilística del futuro previsible del objeto estudiado.

A su consideración la pronosticación tiene determinados fundamentos y métodos entre los que se encuentran los escenarios, aunque es prudente conocer que lo son también la extrapolación, modelación, planificación reticular, probabilidades, regresión y correlación.

Así a su consideración, pronóstico es el resultado de la pronosticación y así diseñados, los escenarios permiten explorar respuestas a preguntas del tipo “¿Qué pasaría si...?”. Entonces, para qué sirven los pronósticos: en aras de trazar metas, tomar decisiones y ejecutarlas, con vistas a lograr la victoria, o al menos ventajas estratégicas, sobre la base de prever los probables cursos alternativos de acción de los actores y actuar consecuentemente.

Según el autor refiere lo más importante no es prever, sino emprender: trazar metas, tomar decisiones y ejecutarlas (...) consecuentemente”. Un pronóstico no es un fin en sí mismo, ni debe hacerse sólo en aras de ampliar los conocimientos, sino -ante todo- para que sirva como una de las premisas en función de adoptar decisiones efectivas -o sea: decisiones que se materialicen en acciones-. Luego, lo más relevante no resulta la sofisticación de la tecnología de pronosticación, sino la intención estratégica del jefe decisor.

Es de su consideración que “lograr la victoria, o al menos ventajas estratégicas”: las metas y, por ende, las acciones, deben orientarse a resultados decisivos o, al menos, de alto impacto, que signifiquen un salto cualitativo en el desarrollo, por lo que “prever los probables cursos alternativos de acción de los actores”: eso es el producto de una pronosticación por escenarios. La calidad de dicho producto depende de la del grupo de expertos, si sus miembros no son tales, entonces el fruto de su labor será de dudosa validez y recomienda

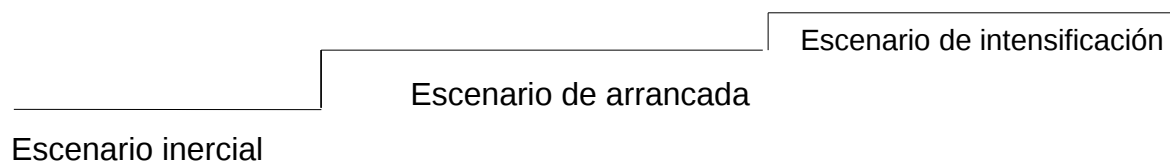
su empleo para resolver problemas poco estructurados, de cuya solución no hay ideas claras o existe poco consenso. Su esencia es estimular la creatividad grupal a partir de juicios individuales.

Finalmente Aguirre explica de manera exhaustiva cómo deben construirse los escenarios a través de la utilización del método simplificado del Delphis, denominado tecnología de grupos nominales y del que ya se hizo referencia detallada de su aplicación.

No obstante es oportuno señalar que la identificación de los escenarios fue una tarea solamente a instancia del grupo de expertos formado por sus 21 integrantes donde se utilizaron el mismo facilitador y registrador.

Igualmente es preciso plantear que la tecnología para el diseño de los escenarios complementariamente al mejoramiento de la metodología para la creación y labor de los grupos de expertos, ya recordada, la segunda vía con vistas a desarrollar el método de escenarios, se orientó a simplificar el diseño de los mismos y realiza una propuesta de cinco procedimientos para su construcción, aunque para esta investigación se utilizó el denominado, “en escalera”.

Para Aguirre esta otra variante del método de escenarios, permite predeterminar también un número pequeño de los mismos, pero sin considerar una situación pesimista, pues no se prevé como probable. En el llamado “en escalera”, el primero es aquél inercial: qué se prevé ocurra si se mantienen las tendencias actuales; por lo cual también se le denomina tendencial. El segundo, resulta uno en el cual se causa una “ruptura” (arrancada o despegue). Puede haber un tercer (y hasta cuarto) escenario, donde dicha “ruptura” se hace comparativamente más pronunciada (intensificación), aunque en el estudio efectuado se decidió dejarlo en un segundo escenario al considerar, como criterio válido, que la arrancada está muy ligada a un despegue en forma de espiral y que se muestra a continuación.



Ejemplifica Aguirre señalando que en el escenario inercial, se siguen aplicando las tecnologías actuales; en el de arrancada, se hacen innovaciones incrementales, que mejoran esas tecnologías; en el de intensificación, se realizan innovaciones radicales, las cuales sustituyen las tecnologías actuales o mejoradas, por otras cualitativamente nuevas (Trueba González, 1995).

La propuesta para el Centro Universitario Municipal se basa en la descripción de los diferentes contextos por los que pudiera atravesar el país en los venideros años, se han diseñado a través de dos escenarios. Estos, están sobre la base de las limitaciones económicas, la persistencia del bloqueo económico comercial y financiero que ininterrumpidamente por medio siglo ha sido impuesto al país, situación que se mantiene y que no se avizoran cambios; así como otras posibilidades para minimizar los impactos de la situación económica interna y de la crisis que de forma global nos afecta, como es el caso de la inserción internacional del país en los marcos de la Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América, que potencia las fuentes de ingreso provenientes de la prestación de servicios y otros rubros en los países de la región; de igual forma el incremento de relaciones comerciales con otras naciones.

Se tienen como preceptos de alta estimación la estabilidad política de la nación y la voluntad del estado cubano expresada a través de Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (2011) en los que se plantea como objetivo continuar preservando las conquistas de la Revolución y señalan entre ellas la educación (pág: 23).

Para la alineación de los escenarios se tuvo en cuenta los aspectos señalados y las potencialidades y restricciones identificadas, los cuales consideramos claves para su identificación.

Entre las potencialidades fueron consideradas de alta estimación las relacionadas con la experiencia docente del claustro y su compromiso incondicional con el proceso de formación integral de sus estudiantes, para lo que cuentan con las bases materiales de estudio y de vida imprescindibles que responden a las 34 carreras que se estudian en el municipio. Los estudiantes están comprometidos en diferentes tareas de impacto social y la

presencia de un fuerte movimiento extensionista a través de actividades culturales, políticas, recreativas y de participación en los diferentes programas nacionales que coadyuvan a su formación integral.

La interrelación sistemática con las sedes centrales y sus diferentes organismos formadores permiten el desarrollo de cursos de superación y capacitación pertinentes al desarrollo local, así como la gestión de proyectos comunitarios, universitarios y una participación destacada en el Programa Ramal del Ministerio de Educación Superior “Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo” (GUCID) que le otorga al Centro Universitario Municipal liderazgo en la participación del proyecto de desarrollo local que se lleva a cabo en el municipio.

Es muy atractivo para el desarrollo del Centro Universitario Municipal la implementación del referido proyecto de desarrollo integral municipal pues este demanda su participación en todo lo concerniente a la Gestión de Conocimientos, la investigación, innovación y en la formación de la fuerza de trabajo calificada que se necesita para los diferentes programas e inversiones que se ejecutan, lo cual requiere también de una alta solicitud para la superación y capacitación de sus profesionales, cuadros, reservas, técnicos y trabajadores en general y en este sentido se cuenta también con la colaboración y trabajo en red de los diferentes centros de investigación que radican en el territorio.

Las potencialidades de la Universidad municipal se expresan además en un fuerte y dinámico movimiento innovativo liderado por el forum de ciencia y técnica municipal que le ha permitido obtener reconocimientos y premios hasta el nivel nacional, así como un mayor compromiso y apoyo de las autoridades municipales y sus entidades.

Sin embargo existen restricciones que no pueden ser descuidadas por lo que representan para el eficaz desempeño del Centro Universitario Municipal y entre ellas se reconocieron la baja categoría docente y científica del claustro de profesores permanentes, así como muy limitada la disponibilidad de las TIC y mucho mayor la de acceso a INTERNET, todo lo cual afecta la calidad del proceso de formación e investigación, la poca producción científica y la escasa participación en eventos.

La subordinación administrativa y las normativas jurídicas de las filiales y sus correspondientes organismos formadores no contribuyen a un adecuado proceso de integración y de manera particular para el desarrollo del trabajo metodológico, político-ideológico y la defensa. Sobre estos dos últimos no se ha logrado comprender por las direcciones de las filiales el papel rector de este Departamento que pertenece administrativamente a la filial del Ministerio de Educación Superior (MES).

Es creciente la subversión ideológica del enemigo hacia las universidades como lo son también las restricciones que ocasiona el bloqueo, la crisis global y nuestras propias limitaciones económicas y financieras que afectan la eficacia y eficiencia de los procesos sustantivos universitarios.

La disponibilidad de presupuesto para otros gastos y la asignación de energía eléctrica mensual son muy limitadas y no cubren las demandas actuales, afectando el uso de los medios de computación, ventilación e iluminación, entre otros.

Es también significativo que desde hace tres cursos no hay demandas para el ingreso en las carreras de Humanidades, Ciencias Sociales, Contabilidad y Ciencias Técnicas, todas pertenecientes a la filial del Ministerio de Educación Superior.

Teniendo en cuenta la descripción del contexto en que debe desarrollarse el Centro Universitario Municipal en los próximos años, el grupo de expertos identificó los escenarios para la intervención de este de forma pertinente en el desarrollo socio-económico del territorio hasta el 2020, ellos son:

- **Escenario inercial.**

El Centro Universitario Municipal dispone de los recursos imprescindibles para el desarrollo de sus funciones sustantivas con el apoyo limitado de las TIC y de la base material de estudio y vida, que es utilizada con acierto por el claustro de profesores debido a su comprometimiento y experiencia docente. Se continúa incrementando progresivamente su categoría docente y científica en un proceso de formación postgraduada integral que prioriza la preparación político-ideológica y educativo –formativa que se manifiesta además en sus estudiantes.

La gestión de conocimientos en respuesta a las demandas locales se expresa a través de las carreras que se estudian, aunque en la filial del Ministerio de Educación Superior ya no existe la formación de pregrado, pero se incrementan diferentes opciones de superación y capacitación para profesionales, cuadros, reservas y trabajadores en general, todo lo cual genera un incremento de la investigación y los procesos innovativos a través de la ejecución de proyectos comunitarios, universitarios y de otro tipo lográndose alguno que aporte divisas al Centro Universitario Municipal para mejorar los medios de impresión. Se crece discretamente en la producción científica y la participación en eventos donde se dan a conocer las experiencias más relevantes.

Lo aportes que realiza la Universidad municipal al desarrollo sostenible del territorio en cumplimiento de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, es certificada por las autoridades universitarias y locales a diferentes niveles, así como de otras a través de reconocimientos.

- **Escenario de despegue e intensificación.**

El Centro Universitario Municipal dispone de los recursos necesarios para el desarrollo de sus funciones sustantivas con un apoyo sostenido de las TIC y disponibilidad de base material de estudio, que es utilizada eficazmente por el claustro de profesores debido a su comprometimiento, experiencia docente y alta categoría docente y científica, en el proceso de formación que se caracteriza por la preparación político-ideológica y educativo –formativa que muestran los estudiantes.

Se consolida la gestión de conocimientos en respuesta a las demandas locales a través de la pertinencia de las carreras que se estudian. La filial del Ministerio de Educación Superior logra la apertura de las carreras de Agronomía, Contabilidad y Estudios Socioculturales y ofrece diferentes opciones de formación postgraduada y de superación y capacitación para profesionales, cuadros, sus reservas y trabajadores en general, todo lo cual genera un incremento sostenido de la investigación y los procesos innovativos a través de la ejecución de proyectos comunitarios, universitarios e internacionales que aportan divisas al Centro Universitario Municipal para el desarrollo y perfeccionamiento de la labor docente e investigativa. Se crece en la producción científica y la participación en eventos nacionales e internacionales donde se dan a conocer las experiencias de avanzada.

Lo aportes que realiza la universidad municipal al desarrollo sostenible del territorio en cumplimiento de los Lineamientos de la Política económica y social del Partido y la Revolución, es certificada por las autoridades universitarias, locales y otras a instancias hasta nivel nacional, a través de reconocimientos y premios.

Para fraseando a Dzherzhinski dijo Aguirre: los escenarios hay que construirlos con el corazón ardiente, la mente fría y... los pies sobre la tierra. Seguros que sin llegar a tocar fondo ante tan sabia reflexión, si estamos seguros que las condiciones actuales y las que se vislumbran para los próximos ocho años le permitirán a los directivos, profesores y estudiantes del Centro Universitario Municipal, construir los escenarios identificados.

La investigación muestra la presencia de varios autores cubanos reconocidos nacional e internacionalmente en esta temática de la prospectiva, pues es conocido que esta proviene fundamentalmente de la experiencia capitalista, y por tanto opera con un funcionamiento más activo del mercado y requiere de una interpretación y explicación de sus resultados a partir de un enfoque marxista, pues según Sánchez Noda (2004) “la fundamentación marxista permitirá revelar la esencia, y por consiguiente el rumbo acertado, del análisis y valoración sobre determinados hechos socio-económicos que se explican a la luz de la utilización de categorías no marxistas, sin afectar las bases económicas y sociales del estudio y la práctica socialista, ni tampoco la concepción marxista en que descansa la teoría económica de la construcción socialista”.

Este precepto se ha tenido muy en cuenta en la presente investigación pues en Cuba hay varias experiencias sobre la identificación de escenarios y en correspondencia plantear estrategias que respondan a los intereses de la construcción socialista. Particular importancia reviste ahora en que nos adentramos a un nuevo modelo de gestión económica.

Conclusiones parciales.

La personalización de la matriz DAFO y la posterior caracterización de los escenarios que debe asumir el Centro Universitario Municipal, identificados en este capítulo para intervenir de forma pertinente en el desarrollo local del municipio de Mayarí, son herramientas oportunas para que el Centro Universitario Municipal asuma su responsabilidad social universitaria con su entorno.

CONCLUSIONES

A la dirección del Centro Universitario Municipal:

- Con el empleo de la metodología de la prospectiva estratégica fue posible identificar el escenario tendencial y de despegue o intensificación que deberá construir el Centro Universitario Municipal, para intervenir eficazmente en el desarrollo socio-económico del municipio de Mayarí hasta el año 2020.
- Como resultado de la identificación de ambos escenarios se dispone del conocimiento necesario, para confeccionar el plan de acción que se requiere para su puesta en marcha.

RECOMENDACIONES

A la dirección del Centro Universitario Municipal:

- Confeccionar el plan de acción que asegure la puesta en marcha del escenario seleccionado.
- Efectuar anualmente la actualización del escenario en que se trabaja.
- Valorar la posibilidad de socializar esta experiencia a otros Centros Universitarios Municipales de la provincia o en país según sea posible.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUIRRE, E. *El proceso de dirección bajo el enfoque de escenario*. 2008. [en línea]. [Consultado: 2012: 04-21]. Disponible en: <http://www.gestec.disaic.cu/ponentes/cubmarco.htm>
- ALARCÓN, Rodolfo. Palabras pronunciadas en el Taller del Programa Ramal del MES. La Habana: Hotel Tulipán, 23 y 24 de mayo del 2006.
- BAENA PAZ, Guillermina. *Construcción de escenarios y toma de decisiones*, 2008. [en línea]. [Consultado: 2012-4-12] Disponible en: <http://www.redivu.org/bvcprospectiva/6.pdf>
- BATISTA DE LOS RÍOS, D. *Protagonismo del adulto mayor en la dimensión extensionista para la formación de valores en contribuciones a las Ciencias Sociales, mayo 2011*. [en línea] [Consultado: 2012-2-22] Disponible en: www.eumed.net/rev/cccss/12/dbr/htm
- Brainstorming (lluvia de ideas), 2002. [en línea] [Consultado en: 2012-3-24] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/46/brainstorming.htm>
- CASTRO RUZ, F. Discurso efectuado en la escalinata de la Universidad de La Habana para honrar a los mártires del 13 de marzo de 1957. [en línea] [Consultado: 2012-2-22] Disponible en: <http://www.cuba.cu/gobierno/discursos/1969/esp/f130369e.html>
- CASTRO RUZ, F. Discurso Clausura del IV Congreso de Educación Superior, La Habana, 6 de febrero del 2004. [en línea] [Consultado: 2012-2-24] Disponible en: <http://www.cuba.cu/gobierno/discursos/1979/esp/f130379e.html>
- CORZO SÁNCHEZ, José A. La integración de los procesos y funciones sustantivas universitarias como estrategia para contribuir al equilibrio entre equidad y calidad en instituciones de educación superior. [en línea] [Consultado: 2012-4-30] Disponible en: www.prismaseducativos.com.ar/gestion.htm

- ESTRADA SENTÍ, Vivian. "Conferencia Mapas Conceptuales" La Habana, 2003. Construcción de la matriz DAFO. [en línea] [Consultado: 2012-3-16] Disponible en: http://www.ecured.cu/index.php/Matriz_DAFO
- FIRMENICH BIANCHI, Ernesto H, 2004. *Metodología para la construcción de escenarios*. [en línea][Consultado: 2012-3-10] Disponible en: <http://www.conduces.com.ar/escenarios-completos.pdf>
- GARCÍA CUEVAS, José Luis. La Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo Socio-económico Local. Reflexiones. I Seminario Nacional del Programa Ramal del Ministerio de Educación Superior. La Habana. 27 y 28 de octubre. 2006.
- GODET, M. La Caja de Herramientas de La Prospectiva Estratégica, 2000. [en línea] [Consultado: 2012-3-28] Disponible en: [es.scribd.com/doc/7244555/La Caja-de-Herramientas-de-la-Prospectiva-Estrategica-Godet](http://es.scribd.com/doc/7244555/La-Caja-de-Herramientas-de-la-Prospectiva-Estrategica-Godet).
- LICHA, Isabel. La construcción de escenarios: *herramienta de la gerencia social*. Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo (INDES), 2002.
- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. , VI Congreso del PCC, 2010.
- Lluvia de Ideas, 2002.[en línea] [Consultado: 2012-3-24] Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Lluvia_de_ideas
- MARTÍNEZ, E. (ed.) *Ciencia, tecnología y desarrollo: interrelaciones teóricas y metodológicas*. Caracas: Nueva Sociedad, 1994. p. 523.
- Metodología para la elaboración de escenarios municipales en apoyo a la Iniciativa Municipal de Desarrollo Local (IMDL). Ministerio de Economía y Planificación. Documento digital. 2008.
- Ministerio de Educación Superior. Documentos Normativos sobre La Educación Superior en los municipios 2. La Habana: Editorial Félix Varela, 2011. p.122.

¿Para qué sirve la DAFO, 2010? [en línea] [Consultado: 2012-3-16] Disponible en:
<http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/analisis-dafo>

Prospectiva, creatividad e innovación, 2004.[en línea] [Consultado: 2012-4-29] Disponible
en: <http://www.prospecti.es>

QUIJADA, C. Planificación Prospectiva. [en línea] [Consultado: 2012-3-30] Disponible en:
www.oocities.org/es/Karmen-quijada/fase1/t4.htm

SÁNCHEZ NODA, Ramón. La Economía Política y la teoría económica. Desafíos para
Cuba. En La Economía Política Marxista. Reflexiones para un debate. La Habana:
Editorial Félix Varela, 2004.

SÁNCHEZ PAZ, Norma. *La Planificación no es la culpable*. CD: ISSEM Conference.
International Summer School in Economics and Management, La Habana, 2009

SLOCUM, Nikki. *Participatory Methods Toolkit. A practitioner' s Manual*, Belgian, United
Nations University- Comparative Regional Integration Studies, 2003. Canadá, Phyllos
IPE, 2007

TRUEBA GONZÁLEZ, Gerardo. *Planificación estratégica de las actividades científicas y
tecnológicas en el país hasta el 2000*. La Habana, 1995-1996.

URGELLÉS CARDOZA, Ramona. *Aplicación del enfoque prospectivo para la gestión del
desarrollo local: estudio de caso Mayarí*. Trabajo de Diploma. Instituto Superior
Minero Metalúrgico de Moa, 2009.