

## **El enfoque prospectivo para el desarrollo estratégico del personal académico de la Universidad de Cienfuegos, Cuba.**

The prospective approach for the strategic development of the academic staff of the University of Cienfuegos, Cuba.

**Annaly Parrado García<sup>1</sup>, Orquídea Urquiola Sánchez<sup>2</sup>, Lourdes de León Lafuente<sup>3</sup>, Orestes Raúl Zulueta Torres<sup>4</sup>**

<sup>1</sup> Licenciada en Economía. Especialista de Cuadros de la Universidad de Cienfuegos.

Correo electrónico: [aparrado@ucf.edu.cu](mailto:aparrado@ucf.edu.cu)

<sup>2</sup> Dra. C., Profesora Titular del Departamento de Dirección y Desarrollo Local de la Universidad de Cienfuegos, Cuba, correo electrónico: [ourquiola@ucf.edu.cu](mailto:ourquiola@ucf.edu.cu)

<sup>3</sup> Ms.C., Profesora Auxiliar del Departamento de Dirección y Desarrollo Local de la Universidad de Cienfuegos, Cuba, correo electrónico: [lafuente@ucf.edu.cu](mailto:lafuente@ucf.edu.cu)

<sup>4</sup> Ms.C., Profesor Asistente del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Cienfuegos, Cuba, correo electrónico [ozulueta@ucf.edu.cu](mailto:ozulueta@ucf.edu.cu)

### **RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo definir los escenarios para el desarrollo estratégico del personal académico de la Universidad de Cienfuegos (UCF) correspondiente al período 2013-2021. Se realizó una amplia revisión bibliográfica tanto conceptual como metodológica. Para el desarrollo de la investigación se aplicaron los métodos siguientes: teórico histórico-lógico, análisis y síntesis, además se utilizaron las siguientes técnicas: trabajo de grupos, trabajo con expertos, tormenta de ideas, cuestionarios, métodos prospectivos, en estos últimos se emplearon diversos software entre los que se encuentran: Identificación de las variables clave, MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados), Multiplicación aplicada a una clasificación; Relación de los principales actores de su entorno estratégico, MACTOR (Matriz de Alianzas y conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones); Escenarios de entorno y el Método SMIC ProbExpert (Matriz de impactos cruzados probabilizadas). Se obtuvo el diseño de los escenarios para el desarrollo del personal docente de la Universidad de Cienfuegos.

**PALABRAS CLAVE:** prospectiva, gestión de recursos humanos, capacitación y desarrollo, escenarios, personal académico.

### **ABSTRACT**

The present research aims to define the scenarios for the strategic development of the academic staff of the University of Cienfuegos (UCF) for the period 2013-2021. A comprehensive bibliographical review was made both conceptual and methodological. For the development of the research the following methods were applied: historical-logical theorist, analysis and synthesis, in addition the following techniques were used: group work, work with experts, brainstorming, questionnaires, prospective methods, for the latter, they

used several software among which are: Identification of the key variables, MICMAC (Matrix of Cross Impacts), Multiplication applied to a classification; List of the main actors in their strategic environment, MACTOR (Matrix of Alliances and Conflicts: Tactics, Objectives and Recommendations); Environment Scenarios and the SMIC Method ProbExpert (Matrix of cross-impact probabilized). The design of the scenarios for the development of teaching staff of the University of Cienfuegos was obtained.

**KEYWORDS:** prospective, human resources management, training and development, scenarios, academic staff.

## INTRODUCCIÓN

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

La enseñanza universitaria requiere cada vez más de un claustro de excelencia, que domine un conjunto de conocimientos y habilidades que les permita contribuir significativamente a la formación de profesionales que garanticen la satisfacción del encargo social en las ramas donde se desempeñen.

Cada universidad en función de la misión, visión, objetivos y estrategias proyecta su desarrollo futuro, y en ello constituye un soporte fundamental la formación y desarrollo de su capital humano y esencialmente aquel que se encuentra en el núcleo operativo de su estructura organizacional, que en este caso es el **personal docente** de quienes depende en gran medida los resultados que se obtengan en sus procesos claves.

Resulta necesaria la capacitación de los profesores universitarios, encaminada al logro de un mayor conocimiento para enfrentar la docencia y la investigación y estos objetivos sólo se pueden lograr si se introducen vías, métodos y medios que propicien una efectiva superación y calificación técnica y profesional.

En correspondencia, el desarrollo del personal docente en la universidad constituye un **proceso estratégico** con un impacto determinante en sus resultados en el presente y futuro; de ahí la importancia que para la universidad y sus departamentos docentes (núcleo

operativo) significa contar con una estrategia coherente que asegure su desarrollo permanente.

La Universidad de Cienfuegos a pesar de que cuenta con una estrategia para la mejora de la composición científica y académica del claustro, la misma no asegura el ritmo de desarrollo que se necesita para el futuro de la organización pues, han ocurrido cambios en el ámbito interno y externo que demandan una nueva concepción que la estrategia diseñada no considera en toda su magnitud. El objetivo del trabajo y permitirá disponer de la información necesaria para proyectar estrategias coherentes y adaptables para conducir el desarrollo futuro del personal académico de la Universidad de Cienfuegos.

## MÉTODO

En el marco del proyecto de investigación sobre la Gestión Integral del Capital Humano en la Universidad de Cienfuegos, se realizó un diagnóstico preliminar respecto a la situación actual del desarrollo que posee este importante recurso en la Universidad de Cienfuegos y a pesar de que existe una estrategia para la mejora de la composición científica y académica del claustro se detectó que:

1. La estrategia no asegura el ritmo de crecimiento que se necesita y no se encuentra materializada en los planes de trabajo de los docentes con acciones concretas y un sistema de control sistemático.
2. Es insuficiente desarrollo de habilidades investigativas en los docentes.
3. Falta de motivación para insertarse en programas doctorales en cualquiera de sus modalidades.
4. Es insuficiente la estructura tecnológica, material y financiera para el desarrollo eficiente de las actividades vinculadas a este proceso.
5. Incremento de las bajas de los docentes con categoría de doctor (30% del total de bajas de los docentes en los últimos tres años).
6. Envejecimiento del claustro.
7. Se han producido cambios en el entorno que le han impuesto a la universidad nuevos retos que la estrategia diseñada no considera en toda su magnitud.

Estos factores impactan negativamente en desarrollo de la universidad, pues impide que pueda ser acreditada ya que la pertinencia del claustro constituye una variable clave dentro de este importante proceso además, esta variable tiene un vínculo esencial con otras como es la cantidad de resultados de alto impacto que se obtengan, atención a convenios internacionales, acreditación de programas y carreras, entre otras.

Todos estos aspectos conducen a una interrogante: ¿Cómo contribuir al diseño de una

estrategia de desarrollo coherente y adaptable del personal académico de la Universidad de Cienfuegos?

Para la construcción del escenario el procedimiento que se utilizó fue la propuesta de León La fuente, L. El mismo es un referente directo de Godet, M., 2007, quien despliega desde su perspectiva los elementos prospectivos para la integración de la metodología clásica en los procesos de planeación estratégica con técnicas prospectivas.

## RESULTADOS

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

En la tabla 1 se expone un resumen de las fases del procedimiento con las actividades y herramientas a desarrollar en cada una de ellas para el logro del propósito planteado, es necesario destacar que para cumplir con el objetivo general e hipótesis del trabajo sólo se llevará la aplicación de la metodología en el caso de estudio hasta la fase 2, conformación de los escenarios y la elección de los de apuesta para la organización.

Es necesario enfatizar que las fases del procedimiento con las actividades y herramientas a desarrollar en cada una de ellas para el logro del propósito planteado, se adecuan de acuerdo al objeto de estudio, desarrollándose aquellas que es permisible su aplicación y hasta donde debe llegar en el objeto de investigación.

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

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

Fuente: De León Lafuente Lourdes A. 2011.

## **Fase 1 Análisis Retrospectivo**

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

### **Paso 1 Creación del equipo de expertos**

En esta primera fase del procedimiento se desarrollaron tres Talleres uno para la creación del equipo de expertos; su objetivo fue realizar un intercambio acerca del objetivo de la investigación, con una amplia explicación acerca de lo que se espera de los participantes así como, el beneficio de sus resultados para la gestión de la organización.

De los participantes resultaron seleccionados 9 expertos que conformaron el equipo de trabajo que se encargará de realizar los análisis y toma de decisiones durante la investigación.

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

El segundo y tercer Taller ya fueron propiamente de prospectiva estratégica que tuvo como objetivo la identificación de los retos del futuro de la universidad y de cuál es la posición competitiva del personal académico en las condiciones actuales y de futuro.

Se plantea reflexionar sobre:

1. Incidencia del cambio en la misión de la Universidad y que posibles líneas tomar para enfrentarlo
2. Ruptura de paradigmas
3. Identificación de las competencias distintivas del capital académico

Una vez finalizado el ejercicio se habrán localizado y jerarquizado los principales problemas actuales y apuestas de futuro. Encontrándose los grupos en condiciones de comenzar el análisis retrospectivo.

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

Análisis del estado actual del personal académico de la UCF

En el análisis se parte de la estructura de categorías docentes que posee la universidad destacándose como una de las variables que más se ha mejorado continuamente en los últimos tres años en cuanto al por ciento de profesores con categoría superior sin embargo, es evidente que debe continuar en ascenso pues para ser acreditada aún no es suficiente el comportamiento del indicador. De igual modo se refiere la mayor debilidad de la planta de profesores en la actualidad que se registra en su nivel científico y de mantenerse el ritmo de crecimiento actual (7 doctores por año) en los próximos lustros la tendencia es a disminuir debido al comportamiento de dos variables fundamentalmente: envejecimiento (79%

sobrepasa los 45 años) y el índice de movilidad externa (9% anual, generalmente jóvenes). Si se tiene en cuenta que de ese total aproximadamente el 30% han sido doctores, proporciona una medida de lo significativo de este indicador.

El análisis realizado arrojó además, que importantes variables del entorno le imponen nuevos retos al personal académico de la UCF ya sea como oportunidad o como amenaza, estas son las fundamentales: nuevas exigencias del desarrollo del territorio y del país; atención a los convenios internacionales; aprobación de nuevas leyes en el país que impactan directamente en este importante personal; la ampliación del objeto social de las universidades; el incremento del atractivo del mercado de trabajo; lineamientos económicos del VI Congreso del PCC.

El análisis de estas variables justifica una vez más la necesidad del diseño de una nueva estrategia para la superación del claustro ahora con enfoque prospectivo.

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

### **a) Análisis estructural MICMAC**

Esta fase se inicia con un Taller con amplias sesiones de trabajo con los expertos, donde se expusieron las variables que inciden en el comportamiento y desarrollo del personal académico de la universidad tanto las internas como las externas, decidiéndose trabajar con 39 variables. Se le aplicó la Matriz MICMAC (Matriz de Impactos cruzados aplicados a una clasificación) para la definición de las variables claves del sistema objeto de estudio.

A partir de las valoraciones de los expertos y de los cálculos a partir de la Matriz de Influencias Directas (MDI), Matriz de Influencias Indirectas (MII), Matriz de Influencia Directa Potencial (MIDP) y Matriz de Influencia Indirecta Potencial (MIIP), se tiene como resultados:

- Variables influyentes y a la vez dependientes: Evaluación del desempeño (ED), Control de Normas Educativas (CNE), Plan de Trabajo Docente (PTD), Cultura de Investigación Científica (CIC), Preparación Científica / Pedagógica (PCP) y Labor Educativa (LE).
- Variables Influyentes de acuerdo al mayor impacto por filas: Liderazgo (L), Presupuesto (P), Relevancia de la Ciencia (RC), Proceso de Selección de los Docentes (PSD), Acceso a Plataformas Interactivas (API) y Disposiciones Jurídicas (DJ).
- Variables Dependientes de acuerdo al impacto mayor en la columna: Motivación por la organización (MO), Preparación y Superación Integral de los Docentes (PSID), Producción Científica (PC) y Recién Graduado en Adiestramiento (RGA).

En el caso de la variable Plan de trabajo Docente (PTD) se considera, por el papel que desempeña en el desarrollo del docente y por la posición en que aparece en los planos / gráficos y proporciones, que pudiera definirse como variable objetivo del sistema de estudio, ya que el desarrollo de los docentes en todas sus áreas depende totalmente del correcto plan de trabajo que se le elabore para su formación / desarrollo y que esté en consonancia con las necesidades de la universidad y del docente.

**Cuadro 1: Proporciones**

FIL A	TITULO	INFLUENCIA DIRECTA	TITULO	DEPENDENCIA DIRECTA	TITULO	INFLUENCIA INDIRECTA	TITULO	DEPENDENCIA INDIRECTA
1	L	380	ED	380	L	375	ED	374
2	RC	362	RGA	362	RC	360	RGA	366
3	PTD	358	Pc	325	PTD	357	Pc	326
4	P	317	PTD	321	P	313	PTD	312
5	API	303	CIC	310	CNE	301	CIC	311
6	CNE	295	PSI	306	RIU	297	MO	306
7	DJ	295	MO	303	IA	295	LE	305
8	ED	291	CNE	295	API	295	PSI	305
9	PSD	291	LE	295	ED	292	PCP	295
10	PCP	291	PCP	295	DJ	292	CNE	292

FIL A	TITULO	INFLUENCIA DIRECTA POTENCIAL	TITULO	DEPENDENCIA DIRECTA POTENCIAL	TITULO	INFLUENCIA INDIRECTA POTENCIAL	TITULO	DEPENDENCIA INDIRECTA POTENCIAL
1	L	358	PTD	364	L	352	PTD	355
2	PTD	347	ED	358	PTD	344	ED	352
3	RC	340	RGA	351	RC	339	RGA	351
4	DJ	309	PSI	309	DJ	309	Pc	305
5	P	298	Pc	305	P	296	PSI	302
6	API	295	CIC	302	RIU	291	CIC	301
7	RIU	291	CL	291	API	290	LE	296
8	CR	285	LE	288	IA	287	CL	290
9	PCP	285	MO	285	PCP	283	MO	288
10	LE	281	CNE	278	CNE	282	DCF	284

Fuente: Elaboración propia

En tal sentido a esta variable hay que darle un tratamiento diferenciado en el proceso por cuanto a partir de ella y sobre ella deben pasar todas las actividades planificadas para el docente en su preparación, capacitación y desarrollo.

De esta forma y a partir de las valoraciones de los expertos se definen como variables claves: Evaluación del Desempeño, Control de Normas educativas, Preparación Científico / Pedagógica, Labor Educativa, Motivación con la Organización, Cultura de Investigación Científica, Producción científica, Plan de Trabajo Docente, Liderazgo, Preparación y Superación Integral del profesor, Relevancia de la Ciencia, Recién Graduados en Adiestramiento y el Proceso de Selección de los Docentes.

Una vez definida la posición de las variables por planos de análisis, la influencia y dependencia de estas y las resultantes como variables claves, se decidió por el grupo de experto definir los actores y su relación con las variables claves, su posición con respecto al tratamiento que debían darse a partir de la formulación de objetivos claros y precisos,

utilizándose para estos efectos la MACTOR (Matriz de Alianzas y Conflictos Tácticas Objetivos y Recomendaciones).

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

Para la determinación del juego de actores se procedió a identificar los actores que directamente tienen influencia sobre las variables analizadas y los objetivos que se persiguen en el sistema objeto de estudio, listándose un total de 13 actores y 14 objetivos. Tabla 2.

**Tabla 2. Actores y objetivos del sistema**

Lista de actores		Lista de objetivos	
Título largo	Título corto	Título largo	Título corto
Colectivo metodológico - científico	CMC	Formación priorizada del adiestrado	FPA
Sector Empresarial y Público	SEP	Profundizar en el trabajo metodológico	PTM
Comunidad	C	Formación integral el talento humano	FITH
Organizaciones políticas y de masas	DPM	Fomentar la investigación	FI
Directivos y Profesionales del Territorio	DPT	Formar en el docente una actitudes pr	FAPM
Directivos Universitarios	DU	Rescatar la ética en el proceso educati	RE
Jefes de Departamento	JD	Trabajar en el fortalecimiento y crecimiento	TCAV
Estudiantes	E	Construir los conocimientos respecto a	CCD
Profesores	P	Desarrollar una perspectiva docente-in	FDIE
Junta de Acreditación Nacional	JAN	Preparar a los trabajadores de apoyo a	PTAD
ALBA / MES	AM	Ejercer control oportuno y sistemático	ECOS
Relaciones internacionales	RI	Exigir calidad en la selección	ECS
Ministerio de Educación Superior	MES	Fomentar los programas de colaboraci	FPCE
		Desarrollar Trabajo Político e Ideológico	TPI

Fuente: Elaboración propia

Con la información disponible se dio paso a la elaboración de la MACTOR, evaluándose la influencia directa (MDI) entre actores y las posiciones valoradas de los actores frente a cada uno de los objetivos propuestos (2MAO), en la determinación del carácter de oposición o convergencia (favorable, opuesto, neutral o indiferente) y la jerarquía de los objetivos, según se muestra en el Cuadro 2.

Los actores más influyentes de acuerdo al número y total de impactos (por filas) son: Ministerio de Educación Superior (MES), Jefes de departamentos (JD), Colectivo Metodológico Científico (CMC), Alba Mes (AM) y los Directivos Universitarios (DU).

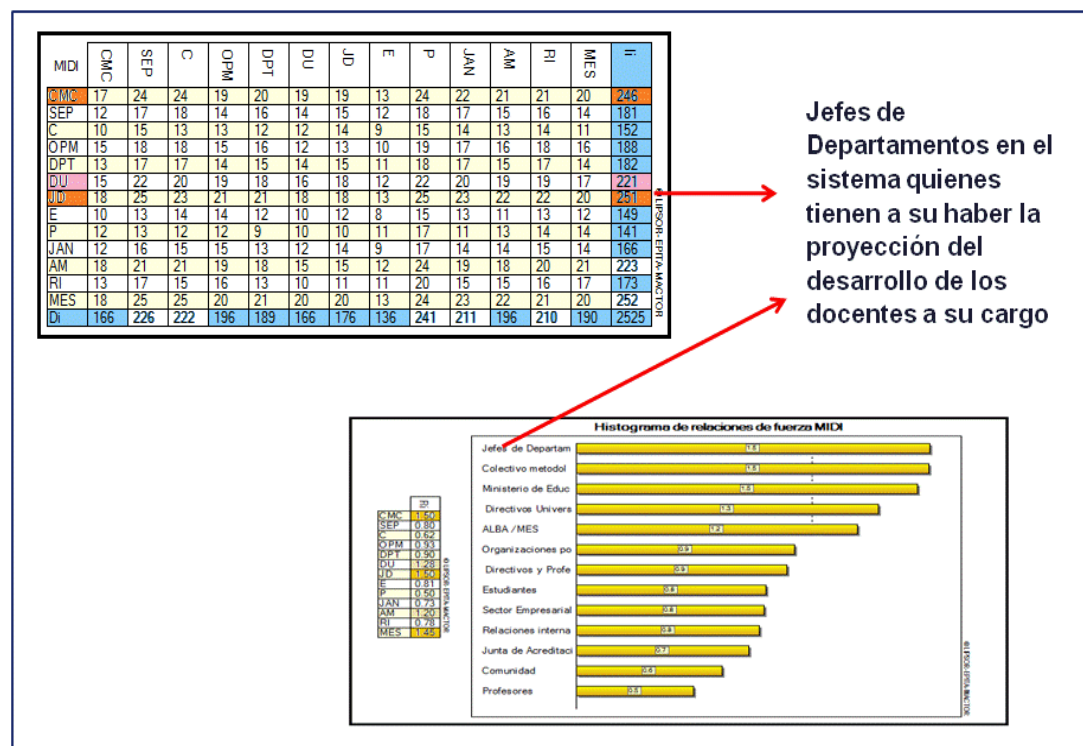
En este sentido hay que destacar el papel de los Jefes de Departamentos en el sistema quienes tienen a su haber la proyección del desarrollo de los docentes a su cargo, además dentro de las relaciones de fuerzas MIDI y MMIDI ocupan un lugar importante, de conjunto con los Colectivo Metodológico Científico (CMC) y los Directivos Universitarios (DU).



También se determinan la Convergencia entre actores.

Con excepción de los actores Profesores (P), Comunidad (C) y el Sector Empresarial y Público (SEP), el resto de los actores tienen fuertes convergencias.

**Cuadro 2 Cálculos a partir de la Matriz de Influencia Directa (MDI). Influencias directas / Indirectas**



Fuente: Elaboración propia

### c) Determinación de los escenarios

Con todos los resultados, el grupo de expertos elaboró las hipótesis, así como las probabilidades de combinaciones de las mismas teniendo en cuenta las interacciones entre ellas. Posteriormente con esta información se procede al procesamiento de la SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados).

**Tabla 3: Listado de hipótesis definidas por los expertos**

Título largo	Título corto
Incremento continuo en la calidad de formación del profesional	ICF
Incremento en la transformación cualitativa en la formación integral del claustro de profesores	FIC
Fuentes de Financiamiento	FF
Motivación de los Docentes Universitarios	MDU
Fuerza de trabajo calificada	FTC
Cumplimiento de los Lineamientos Económicos	CLE

Fuente: Elaboración propia

Con el procesamiento de la SMIC se obtiene en el histograma de probabilidad de realización de los escenarios constatándose que de los 64 escenarios todos tienen probabilidades de ocurrencia y constituyen el campo de los escenarios realizables, de ellos se toman los 6 de mayores probabilidades de ocurrencia

### Grafico 1: Histograma



**Fuente: Elaboración propia**

y 2 se consideran para su realización:

**E01: (111111)** probabilidad de ocurrencia de 0.067: Ocurren todas hipótesis

**E09: (110111)** probabilidad de ocurrencia de 0.056: Ocurren todas las hipótesis con excepción de la hipótesis Fuentes de Financiamiento (FF) (H3).

Como se puede apreciar no se toma el escenario 02 ya que en dicho escenario se cumplen todas las hipótesis con excepción de la (H6), cuestión que es ilógica ya que al cumplirse el resto de las hipótesis se cumple con la H6.

En correspondencia con lo expuesto, la propuesta de escenario de apuesta para el diseño estratégico del desarrollo prospectivo del personal académico de la Universidad de Cienfuegos es:

Se manifiesta el perfeccionamiento continuo en la calidad de la formación del profesional como resultado del proceso integrado de los factores que intervienen en los procesos claves (I+D, procesos de formación y proyección social), incrementándose cualitativamente la formación integral del claustro de profesores resultado del desarrollo de la organización, la preparación política ideológica y el funcionamiento integrado interno y externo, se potencia el trabajo en grupos, el perfeccionamiento continuo de las estructuras organizativas y el desarrollo e implementación de un sistema de Gestión Integral de Capital Humano. Se obtienen fuentes de financiamientos a través de la intensificación de proyectos lo que proporciona contar con una mejora del soporte tecnológico lo cual facilita mejores

resultados y confiabilidad de los procesos sustantivos, elevándose la motivación de los docentes, incidiendo favorablemente en las variables esenciales del sistema como son: efectividad de los procesos docentes - investigativos, satisfacción laboral, permanencia en la institución y los niveles de satisfacción de los usuarios, en correspondencia con las demandas actuales y el desarrollo del país, a partir de la corrección en las deformaciones presentadas en la estructura de formación de los docentes y la aplicación y cumplimiento de los lineamientos económicos referidos a la organización, que contribuirá al mejoramiento de la política organizacional y al cumplimiento de su misión lo que presupone elevar la cultura política económica de sus cuadros a todos los niveles cumpliéndose dinámicamente con el Modelo Económico del País.

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

Finalmente se solicita a los expertos definan los indicadores que permitirán medir el cumplimiento del escenario de apuesta., quedan establecidos:

- Nivel de acreditación de la universidad
- Porcentaje de Doctores
- Porcentaje de Profesores Titulares y Auxiliares.
- Nivel de satisfacción de los estudiantes de pregrado.
- Impactos de la ciencia, la tecnología y la innovación

Concluidas las sesiones de trabajo y definido el escenario de apuesta con sus indicadores fueron presentados y sometidos a su aprobación en el Consejo de Dirección de la Universidad Cienfuegos quedan aprobados en esta instancia.

Los resultados expuestos ponen en manos del Consejo de Dirección de la Universidad de Cienfuegos una herramienta imprescindible para proyectar el desarrollo prospectivo del personal académico para el período 2013-2021.

## DISCUSIÓN

La Gestión de los Recursos Humanos (GRH) evoluciona y se adapta a la realidad social de cada momento. Así, del elemental reclutamiento y administración de personal, basados en la gestión administrativa y burocrática, se avanza hacia la conciliación estratégica de las

necesidades económicas con las sociales, para llegar a la consideración de la GRH como componente esencial para la calidad y competitividad de cualquier organización actual.

En correspondencia, la GRH, es gestión de las personas que trabajan en la organización laboral con proyección estratégica y esas personas son las portadoras del conocimiento que se necesita para lograr el éxito.

A criterio de Sánchez Núñez, J. A., 2010, el profesor universitario, como agente esencial en la formación de los futuros profesionales, tiene en su incesante desarrollo profesional la incuestionable tarea de renovación y mejora de su capacidad docente.

Son innumerables las propuestas e investigaciones que se desarrollan en aras de lograr formar un docente que responda a las demandas de la época; lo que obedece al importante rol que ejerce el profesional de la educación en la formación del nuevo ser humano que requiere el siglo XXI.

En La Conferencia Mundial sobre La Educación Superior en el siglo XXI, en relación con la mejora de la calidad de la enseñanza en los centros universitarios y la necesidad de la capacitación del personal docente se plantea:

“Un elemento esencial para las Instituciones de Enseñanza Superior es una enérgica política de formación del personal. Se deberían establecer directrices claras sobre los docentes, que deberían ocuparse sobre todo, hoy en día, de enseñar a sus alumnos a aprender y a tomar iniciativas y, no a ser, únicamente, pozos de ciencia. Deberían tomarse medidas adecuadas en materia de investigación, así como de actualización y mejora de sus competencias pedagógicas mediante programas adecuados de formación del personal, que estimulen la innovación permanente en los planes de estudio y los métodos de enseñanza y aprendizaje, y que aseguren condiciones profesionales y financieras apropiadas a los docentes a fin de garantizar la excelencia de la investigación y la enseñanza”.

Por ello, el apoyo y reconocimiento de la institución universitaria a la formación de sus docentes es un factor esencial para la participación de estos en los procesos formativos de mejora de la enseñanza.

Es importante puntualizar que para lograr esto se requiere de un proceso formal de diseño de la estrategia no lineal, sino iterativo y recurrente teniendo en cuenta los altos niveles de incertidumbre con que se desarrolla y el vínculo constante con las cambiantes condiciones del entorno y de la propia realidad interna de la organización. De ahí la importancia del enfoque prospectivo de la estrategia.

De ahí la importancia del enfoque prospectivo en la estrategia de desarrollo del personal académico de una universidad.

La anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción. Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisociables. De ahí viene la expresión de prospectiva estratégica. (Godet M., PhilippeDurance, 2007)

En correspondencia, la prospectiva puede ser aplicada en todos aquellos casos en los que quepa la posibilidad de cambios bruscos en los que se presentan fenómenos nuevos e impredecibles (Menguzzato y Renau, 1997). Los métodos de prospectiva han de servir para elaborar un cuestionario de hipótesis razonables, incluso contradictorias y divergentes, acerca de posibles cambios del entorno, hipótesis que deberán ser tenidas en cuenta por la empresa al momento de diseñar sus estrategias.

La prospectiva es un panorama de futuros posibles, o sea de escenarios no improbables, teniendo en cuenta las tendencias del pasado y la confrontación de proyectos de actores, es decir el futuro se explica tanto por la acción de las personas como por los determinismos del pasado. (Godet M. &Durance P. 2007)

Hablar en términos prospectivos es plantear alternativas transformadoras pero realizables de la sociedad. La esencia de la anticipación es la elaboración de hipótesis de futuros plausibles.

Hablar en términos prospectivos es plantear alternativas transformadoras pero realizables de la sociedad. La esencia de la anticipación es la elaboración de hipótesis de futuros plausibles. El fundamento no es buscar el criterio de verdad en la correspondencia entre el futuro y la realidad sino, estimular la capacidad de responder oportuna y efectivamente a circunstancias cambiantes. Se trata de proveer buenas respuestas con anticipación para cuando se presenten los problemas. (Mintzberg, H. &Ahlstrand, B. &Lampel, J. 2007).

Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra futura.

Las arquitecturas de los escenarios, construidas alrededor de cinco o seis hipótesis fundamentales, servirán de telón de fondo para la reflexión estratégica del tipo ¿qué hacer si? o ¿cómo hacer para? Esta abreviatura de los escenarios impone más que nunca una reflexión previa, explícita y profunda sobre las variables clave, las tendencias y el juego de actores. (Godet, M. 1993).

## CONCLUSIONES

1. Los análisis teóricos realizados demuestran la necesidad y utilidad de los estudios prospectivos en la proyección estratégica de las organizaciones, teniendo en cuenta que no solo le conceden un alto rigor científico a las decisiones, sino que al mismo tiempo asegura el desarrollo de procesos de reflexión de la alta dirección acerca de la realidad presente y futura de la organización.
2. La utilización de los métodos prospectivos corroboran la necesidad de conocer que a partir de la definición de los actores implicados en las variables, se debe estudiar cuidadosamente las acciones pasadas, presentes y futuras y así formular las hipótesis sobre tendencias, rupturas que caracterizan la evolución del entorno de la organización, y delimitar los futuros más probables que serán objeto del método de los escenarios.

## BIBLIOGRAFÍA

- De León Lafuente, L.A. (2011) Informe de Investigación sobre Prospectiva Estratégica.
- GODET, M.\_\_\_\_\_ De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia. Barcelona: Ed. Marcombo, 1993.
- \_\_\_\_\_ La Caja de Herramientas, Cuadernos de LIPSOR, 2007
- Menguzato, M. &Renau Piqueras J.J. (1997) *La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del Management* La Habana, Edición Combinado del Libro "Alfredo López"
- Mintzberg, H. &Ahlstrand, B. &Lampel, J.(2007)*Safari a la estrategia*, Ed. Granica.
- Sánchez N. J. A. (2010) *El Desarrollo Profesional Del Docente Universitario*. Disponible: <http://www.sánchez.com>.

RECIBIDO 10/12/2014; APROBADO 12/03/2015