

UN ENFOQUE PROSPECTIVO EN TORNO AL DESARROLLO DE LA ESCUELA SUPERIOR DE CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO HACIA EL AÑO 2021

A PROSPECTIVE APPROACH TO THE DEVELOPMENT OF THE HIGHER SCHOOL OF STATE AND GOVERNMENT CHIEFS TOWARDS THE YEAR 2021

Lydia María Garrigó Andreu, Mercedes Delgado Fernández

Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, La Habana, Cuba, lydia@esceg.cu
mercedes@esceg.cu

Recibido: 1/06/2017

Aceptado: 20/7/2017

Resumen

Es un imperativo la mejora continua de la calidad de la educación superior cubana, teniendo presente la visión de futuro y las orientaciones contenidas en los documentos del 7mo. Congreso del Partido, aprobados por el III Pleno del Comité Central del Partido Comunista de Cuba y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular en el año 2017. El artículo sintetiza, el enfoque prospectivo aplicado con el objetivo de trazar el camino para lograr la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno que necesita el país en el año 2021. Resultó novedoso el empleo del método de los escenarios, para lo cual se creó un equipo multidisciplinario en interés de la reflexión colectiva, lo que permitió el enfoque sistémico y dialéctico en el análisis y propuesta de escenarios futuros para alcanzar la visión en el año 2021.

Palabras claves: universidad, prospectiva, análisis, variables, escenarios, visión.

Abstract

It is imperative to continuously improve the quality of Cuban higher education, bearing in mind the vision of the future and the guidelines contained in the documents of the 7th. Congress of the Party, approved by the III Plenum of the Central Committee of the PCC and supported by the National Assembly of the People's Power in the year 2017. The article synthesizes, the prospective approach applied with the objective of paving the way to achieve the Higher School of the State and Government Chiefs that the country needs in the year 2021. The use of the scenario method was novel, for which a multidisciplinary team was created in the interest of collective reflection, which allowed the systemic and dialectical approach in the analysis and proposal of future scenarios to achieve the vision in the year 2021.

Keywords: university, prospective, analysis, variables, sceneries, vision.

Introducción

Los documentos del 7mo. Congreso del Partido, aprobados por el III Pleno del Comité Central del Partido Comunista de Cuba y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular en el año 2017: Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista; Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos; Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período

2016-2021, marcan el rumbo del proceso revolucionario cubano, del Partido y la sociedad hacia el futuro. La actualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista asegura la irreversibilidad del régimen socio político del país, única garantía para su verdadera independencia y contempla un complejo proceso integral de transformaciones que se materializan a través de la implementación de los lineamientos, las políticas, estrategias y planes a partir del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030. La Visión de la Nación para el 2030 como el estado que se desea alcanzar, se define como soberana, independiente, socialista, democrática, próspera y sostenible.

La universidad se ha convertido en factor protagónico de la transformación de la sociedad cubana, lo que está en correspondencia con el Eje Estratégico: Potencial humano, ciencia, tecnología e innovación, contemplado en las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la nación, Ejes y Sectores Estratégicos, que señala entre sus objetivos específicos: “Impulsar la formación de potencial humano de alta calificación y la generación de nuevos conocimientos, garantizando el desarrollo de las universidades y la educación en general, sus recursos humanos e infraestructura”; y en lo relacionado con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, en el aspecto de la Política Social referido a la Educación, puntualiza: “Continuar avanzando en la elevación de la calidad y el rigor del proceso docente-educativo...”¹. Este documento, en lo que se refiere al Perfeccionamiento de sistemas y órganos de dirección, enfatiza la necesidad de perfeccionar el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno,² prestando la debida atención y exigencia por los jefes a la preparación y superación de los cuadros. La preparación y superación de los cuadros y sus reservas tiene como finalidad garantizar la continuidad del proceso educativo bajo el principio de una sólida educación político-ideológica, técnica y profesional, en administración-dirección y en defensa, que les permita fortalecer su desempeño, liderazgo y autoridad.

En función de esto se requiere fortalecer la cultura organizacional de las universidades y avanzar en la implementación y cumplimiento de los acuerdos del 7mo. Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), conscientes de que las Instituciones de Educación Superior (IES) están sometidas a los cambios y turbulencias que se presentan en el entorno. Por ello para enfrentar los retos del futuro debe atenderse de manera priorizada el perfeccionamiento de la dirección para elevar la calidad y pertinencia de los resultados institucionales y de los procesos sustantivos, e implica la adopción de nuevos enfoques que incluyen el prospectivo.

En el año 1971, el Comandante en Jefe Fidel Castro advirtió: “Educar es educar para el futuro”.³

En principio, es necesario comprender, qué significa el concepto “prospectiva”. Semánticamente, prospectiva viene del latín “prospicere”, que significa ver adelante, ver a lo lejos, ver a todos lados, a lo largo a lo ancho, tener una visión amplia. A su vez, es una herramienta metodológica que sirve para reflexionar y proponer respuestas en un mundo complejo de estructuras sistémicas. Es la voluntad de anticiparse y actuar para lograr el futuro deseado.

La prospectiva como disciplina de las ciencias sociales orientada hacia el cambio social, considera el futuro como proceso histórico, como acción de crearlo, transformando el presente. Michel Godet uno de los principales autores de la prospectiva, la define como “una reflexión para iluminar la acción presente con la luz de los futuros posibles”.⁴ La prospectiva provee herramientas concretas e informaciones clave para la planificación estratégica y la toma de decisiones. Es un enfoque para estudiar los posibles estados futuros (escenarios) de un problema dado. Brinda un conjunto de herramientas metodológicas que contribuyen al análisis destinado a la previsión de acontecimientos y a la identificación de oportunidades.

Guillermina Baena Paz plantea que: “La educación es la única actividad cuya esencia y definición está en el futuro. Los resultados siempre son a largo plazo y nada tan claro y urgente como construirlos en el presente”.⁵ Una idea central en la prospectiva educativa es: abrir el conocimiento, tratar de romper inercias, fomentar el trabajo en equipo, ser creativos e innovadores y tener una visión de futuro.

El pensamiento del Comandante Ernesto Che Guevara es imprescindible en el quehacer cotidiano. Vinculado con el tema que se analiza expresó: “Tenemos que pensar en el futuro, analizar nuestros deseos y nuestras posibilidades, compatibilizar nuestros deseos y nuestras posibilidades y después de eso establecer las líneas por donde hay que caminar y caminar firmemente por ellas”.⁶

El objetivo del artículo es presentar el camino a seguir por la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno (ESCEG) hacia el futuro, incorporando el enfoque prospectivo.

Primeramente, se muestra el diagnóstico estratégico y análisis estructural de la ESCEG y en un segundo momento, el diseño de los escenarios futuros hacia el año 2021.

Desarrollo

Teniendo en cuenta el objetivo principal del país de garantizar un mejoramiento continuo de la calidad de la educación superior en Cuba y la misión de la ESCEG de dotar de conocimientos y habilidades a los cuadros, para mejorar su desempeño en los cargos; perfeccionar los métodos, estilos y técnicas de dirección, cultura económica, respeto de la legalidad y uso de tecnologías de la información y las comunicaciones, así como asesorar metodológicamente al resto de las instituciones autorizadas a desarrollar la superación en estas temáticas, se planteó el siguiente problema científico:

¿Cómo lograr la ESCEG a la que aspiramos en el año 2021?

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

- a) Identificar las variables clave que definen el quehacer de la universidad en la actualidad.

b) Diseñar los escenarios futuros para alcanzar la visión en el año 2021.

Se aplicó el método de los escenarios, se emplearon técnicas de trabajo grupal y se desarrollaron los talleres de prospectiva ⁷ que permitieron diseñar los escenarios hacia el futuro (año 2021). El proceso básico de trabajo se desarrolló en dos fases:

1. Diagnóstico estratégico y análisis estructural de la ESCEG.
2. El diseño de los escenarios hacia el año 2021.

Diagnóstico estratégico y análisis estructural de la ESCEG

Luego de varias sesiones de reflexión colectiva del equipo de trabajo, con el empleo de la técnica “tormenta de ideas”, se identificaron cincuenta y dos variables que influyen en el quehacer de la universidad en la actualidad (año 2016), agrupadas en seis grandes campos⁸: contexto institucional, gestión de los recursos humanos, formación del profesional, interacción social, infraestructura y gestión de los recursos, impacto social. Mediante la aplicación de una encuesta a todos los miembros del Consejo de Dirección y profesores de la ESCEG, se redujo la lista a veinticinco variables que se muestran a continuación (con sus títulos cortos); para cada una se valoró su estado actual en cuanto a: fortaleza, debilidad, amenaza u oportunidad.

1. Funcionamiento del Sistema de gestión de la calidad y control interno (SGC).
2. Capacidad para producir transformaciones y perfeccionamientos según la estrategia para el logro de la misión y visión (Tr Perf).
3. Cumplimiento de los planes de trabajo (PT).
4. Relaciones con las instituciones autorizadas para desarrollar procesos similares (RIA).
5. Ambiente laboral en los diferentes grupos de trabajadores (AL).
6. Atención y estimulación de todos los trabajadores (ETr).
7. Superación de los trabajadores según la misión de la institución y la labor educativa (SupTr).
8. Prestigio y autoridad de los cuadros en su colectivo (C).
9. Preparación para la labor educativa y el fortalecimiento de valores compartidos (V).
10. Planificación, organización, ejecución y evaluación del proceso docente educativo (Plan PDE).
11. Actividades metodológicas y correspondencia con las necesidades y el acercamiento a la realidad cotidiana (A metod).
12. Dominio por los profesores del contenido de la disciplina que profesan y de su preparación profesional, científica y pedagógica (Prep pro).
13. Gestión para el perfeccionamiento curricular (Curric).
14. Atención diferenciada a las necesidades individuales o colectivas de los alumnos (Nec al).
15. Actualización de las fuentes bibliográficas, su accesibilidad y virtualización (Bib).
16. Calidad de los trabajos finales de los alumnos (TF).

17. Aplicación de los resultados de la investigación en la institución, las empresas y las entidades (Ap inv).
18. Acciones para la determinación de las necesidades de superación de los cuadros y sus reservas (Nec supC).
19. Cooperación con otras instituciones para el desarrollo del posgrado (Coop pos).
20. Existencia de materiales e insumos para el desarrollo de los procesos sustantivos (Insum).
21. Aseguramiento a la vitalidad de la institución (Aseg).
22. Existencia de recursos y desempeño de la actividad económico – financiera (A ec fin).
23. Informatización de la gestión de la universidad (Info).
24. Correspondencia con las exigencias y necesidades de la preparación de los cuadros (Corr neC).
25. Satisfacción por el impacto de los egresados (Sat imp).

Con el empleo del Método de la Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MICMAC) desarrollado por Michel Godet⁹ se describieron las relaciones entre las veinticinco variables identificadas en la etapa anterior bajo un enfoque de sistema, utilizando una matriz de doble entrada o Matriz de Influencias Directas (MID) cuyo relleno es cualitativo. Como resultado de los impactos entre las variables, se obtuvieron un conjunto de planos cartesianos y gráficos. En la figura 1, se muestra el plano de desplazamientos que indica el movimiento de las variables desde el año 2016 al 2021. En este plano se integra tanto el plano de influencias/dependencias directas que indica la clasificación en el 2016 de las variables en: motrices, enlace, dependientes o autónomas, como el plano de influencias/dependencias indirectas potenciales que caracteriza a las variables hacia el año 2021. Es significativa la importancia que adquiere hacia el 2021 la variable Sistema de gestión de la calidad y control interno (SGC) a partir de su desplazamiento como variable autónoma en la actualidad hasta convertirse en de enlace hacia el futuro.

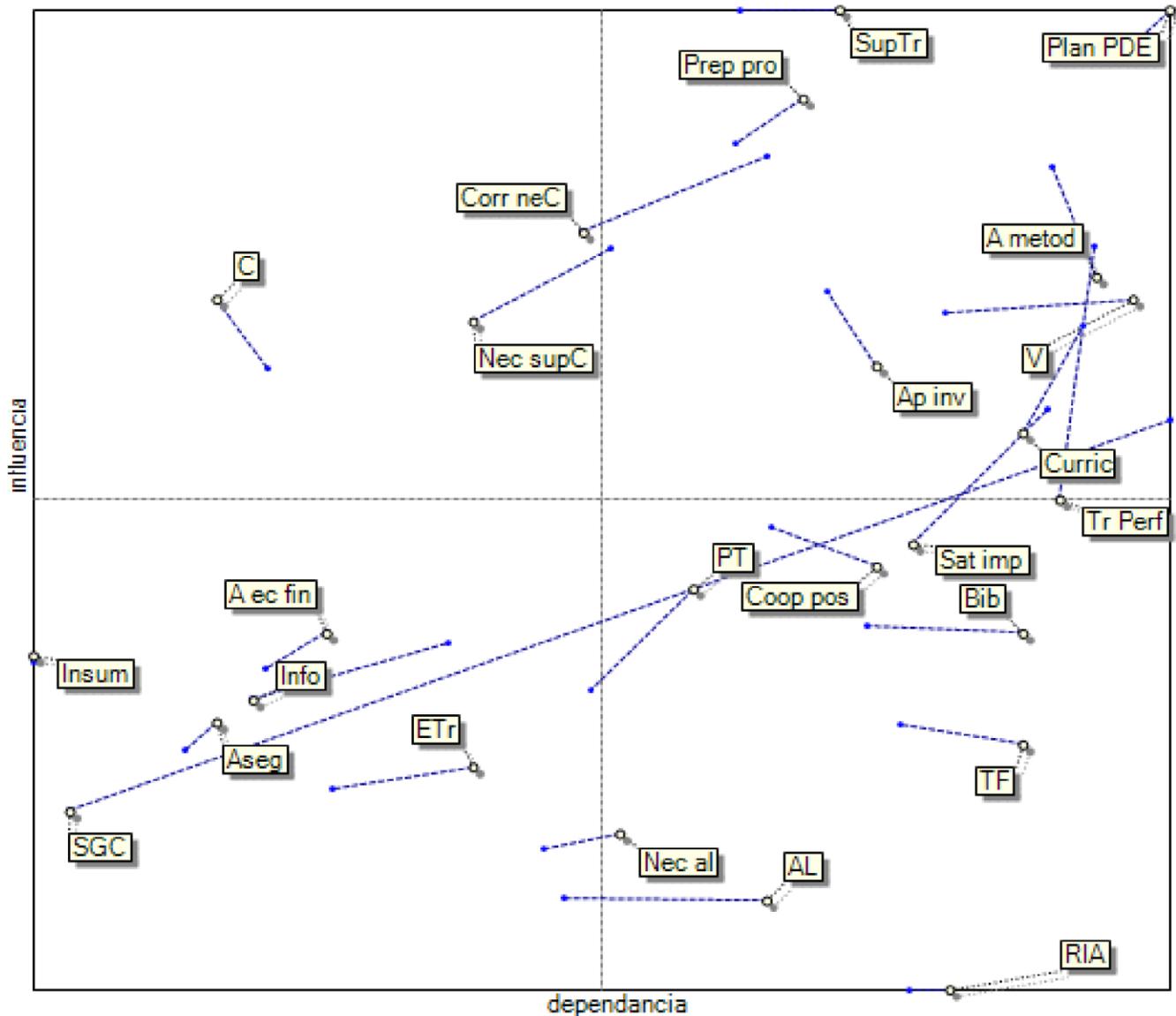


Figura 1. Plano de desplazamientos directo/indirecto potencial.

Fuente: Elaboración propia

En la figura 2, mediante el gráfico indirecto potencial se muestran las relaciones entre las variables más importantes en el año 2021. En este gráfico se aprecian como variables muy influyentes: Planificación, organización, ejecución y evaluación del proceso docente educativo (Plan PDE), y Superación de los trabajadores según la misión de la institución y la labor educativa (SupTr), las que ejercen una influencia muy importante sobre el funcionamiento del Sistema de gestión de la calidad y control interno (SGC). Además, se destacan por ejercer influencias relativamente importantes las variables: Dominio por los profesores del contenido de la disciplina que profesan y de su preparación profesional, científica y pedagógica (Prep pro), y Correspondencia con las exigencias y necesidades de la preparación de los cuadros (Corr neC).

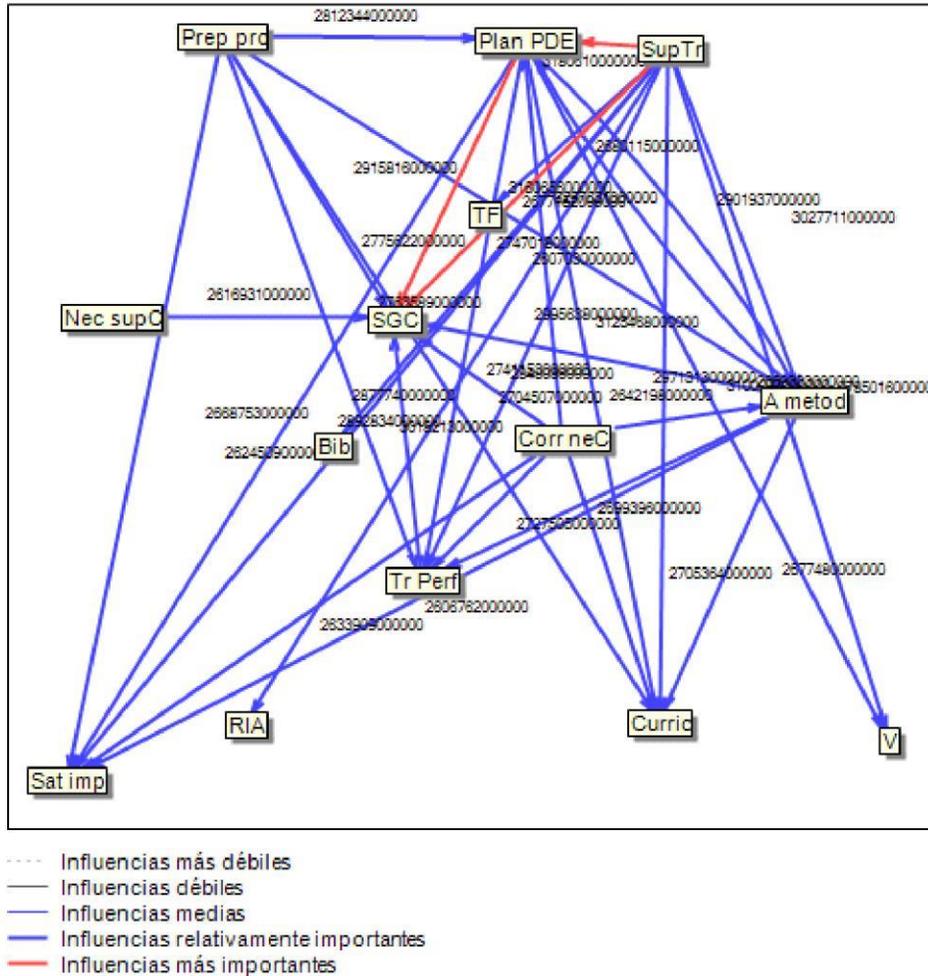


Figura 2. Gráfico de influencias indirectas potenciales.

Fuente: Elaboración propia

El análisis de estos planos y gráficos permite arribar a la selección de las variables clave (esenciales a la evolución de la universidad hacia el futuro). Teniendo presente las características de ser variables motrices y de enlace, así como el papel que desempeñan en el proceso docente educativo y el desplazamiento en algunas de ellas con relación al futuro (año 2021), se seleccionaron como *variables clave* las siguientes:

- Funcionamiento del Sistema de gestión de la calidad y control interno (SGC).
- Capacidad para producir transformaciones y perfeccionamientos según la estrategia para el logro de la misión y visión (Tr Perf).
- Superación de los trabajadores según la misión de la institución y la labor educativa (SupTr).
- Prestigio y autoridad de los cuadros en su colectivo (C).
- Preparación para la labor educativa y el fortalecimiento de valores compartidos (V).

- Planificación, organización, ejecución y evaluación del proceso docente educativo (Plan PDE).
- Actividades metodológicas y correspondencia con las necesidades y el acercamiento a la realidad cotidiana (A metod).
- Dominio por los profesores del contenido de la disciplina que profesan y de su preparación profesional, científica y pedagógica (Prep pro).
- Gestión para el perfeccionamiento curricular (Curric).
- Aplicación de los resultados de la investigación en la institución, las empresas y las entidades (Ap inv).
- Acciones para la determinación de las necesidades de superación de los cuadros y sus reservas (Nec supC).
- Correspondencia con las exigencias y necesidades de la preparación de los cuadros (Corr neC).
- Satisfacción por el impacto de los egresados (Sat imp).

Las trece variables clave identificadas indicaron el camino para el diseño de los escenarios, los objetivos estratégicos y las acciones que conformaron la estrategia. Este resultado fue debatido y aprobado en el Consejo de Dirección de la ESCEG.

2. El diseño de los escenarios hacia el año 2021

A partir de las variables clave identificadas anteriormente y con el empleo del Método de Sistemas y Matrices de Im+

pactos Cruzados Probabilizados (SMIC-PROB-EXPERT) desarrollado por Michel Godet, se trazaron los futuros posibles a través de las diferentes hipótesis que reflejan la evolución de aquellas variables que se destacan por su desplazamiento hacia el futuro, lo que permitirá reducir la incertidumbre; ellas son:

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

Mediante la consulta a los expertos se formularon las hipótesis y se estimaron las probabilidades simples y condicionadas de ocurrencia hacia el año 2021. Se consideró que, la universidad desarrollará su proceso docente educativo en medio de una situación financiera tensa, ya que la realidad económica del país continúa siendo compleja.

Formulación de las hipótesis (con sus títulos cortos)

H1. La elevación de la capacidad para producir transformaciones y perfeccionamientos logra el funcionamiento eficiente y eficaz del Sistema de gestión de la calidad y control interno (SGC).

H2. El perfeccionamiento de los programas de estudio garantiza la correspondencia con las exigencias y necesidades de la preparación de los cuadros (PE).

H3. Se eleva la satisfacción por el impacto de los egresados en la administración pública y empresarial del país (Impacto).

Probabilización de los escenarios

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

La matriz de probabilidad de los escenarios aportó los resultados de los ocho escenarios probables que se pudieran conformar con las tres hipótesis evaluadas, según los valores de probabilidad calculados, lo que da lugar al histograma de probabilidad de los escenarios según el conjunto de los expertos (figura 3).

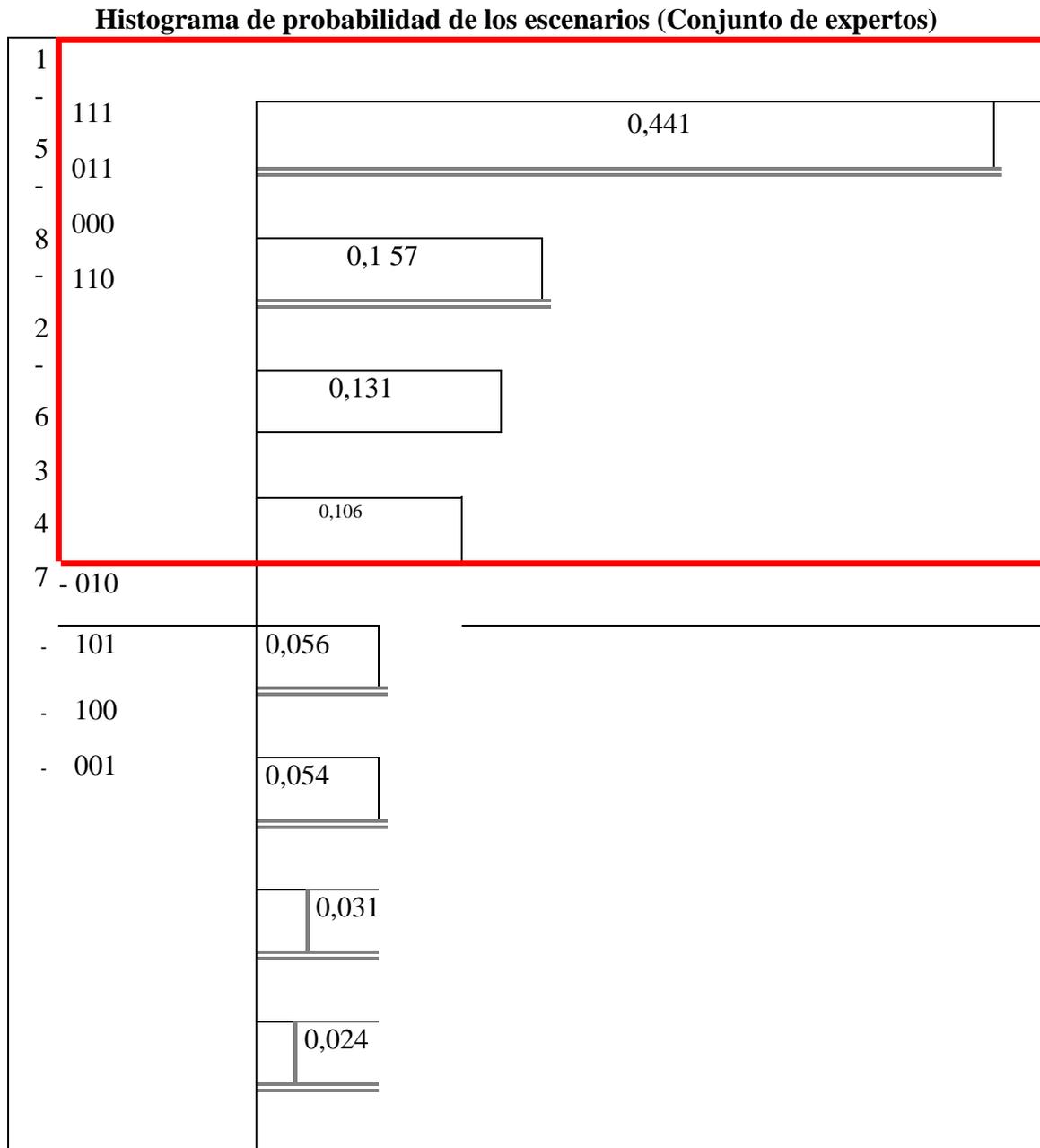


Figura 3. Histograma de probabilidad de los escenarios.

Fuente: Elaboración propia

En la evaluación de los resultados por el grupo de expertos, fueron seleccionados tres escenarios hacia el 2021 entre los de mayor probabilidad de ocurrencia:

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

Se consideró como escenario principal (apuesta o bandera) hacia el 2021, aquel en el que se cumplen las tres hipótesis (escenario 1), y se describe de la siguiente forma:

La Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno desarrolla su proceso docente educativo en medio de una situación financiera tensa, ya que la realidad económica del país continúa siendo compleja.

Es apreciable la superación y preparación profesional, científica y pedagógica de su claustro; la elevación de la capacidad para producir transformaciones y perfeccionamientos que logran el funcionamiento eficiente y eficaz del Sistema de gestión de la calidad y control interno. El perfeccionamiento de los programas de estudio garantiza la correspondencia con las exigencias y necesidades de la preparación de los cuadros, lo que redundará en un mayor impacto de los egresados en la administración pública y empresarial en el marco de la actualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista.

En este escenario apuesta se trazó la visión al 2021: La Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno se proyecta hacia una universidad rectora en la superación de los cuadros y sus reservas en Administración Pública y Dirección y Gestión Empresarial para la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, destacándose por los estudios e investigaciones que realiza sobre las temáticas que aborda y la medición del impacto de la superación que lleva a cabo, siendo reconocida por la dirección del país y los principales actores de este proceso. Es institución acreditada de excelencia de conjunto con sus programas de formación académica; y contribuye al fortalecimiento de las relaciones con los órganos, organismos e instituciones del país, así como al desarrollo de sus relaciones exteriores.

Para ello cuenta con un claustro de alta calificación, de experiencia pedagógica, formativa e investigativa, que goza de reconocido prestigio y que asume su compromiso con la Revolución. Los

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

A partir del escenario apuesta se trazaron cinco objetivos estratégicos y treinta acciones estratégicas asociadas para garantizar el cumplimiento de estos y alcanzar la visión en el año 2021. Estas cuestiones fueron debatidas y aprobadas por el Consejo de Dirección de la ESCEG. Los resultados alcanzados, tributaron significativamente a preparar las condiciones con vistas a la evaluación y acreditación institucional, así como a la conformación de la proyección estratégica de la ESCEG (2017-2021). A continuación, se refieren los objetivos estratégicos:

1. Contribuir al desempeño de los cuadros y reservas satisfaciendo con calidad las necesidades de superación en Administración Pública y Dirección y Gestión Empresarial como parte de su preparación continua acorde a la política del PCC y las demandas del desarrollo económico y social del país.
2. Consolidar la asesoría metodológica a las Instituciones Autorizadas para la superación y preparación de los cuadros en Administración Pública y Dirección y Gestión Empresarial.
3. Incrementar los resultados de la investigación – desarrollo y la gestión de la innovación, de manera que desempeñen un papel decisivo en el desarrollo económico y social del país.
4. Alcanzar resultados superiores en el trabajo por la excelencia del claustro, y priorizar la formación que conduzca a los profesores y trabajadores a ser activistas de la ideología y política de la Revolución Socialista Cubana.
5. Lograr avances en la selección, promoción, preparación, superación, estabilidad y control de la disciplina y actuación ética de los cuadros y reservas, lo que tributa al avance del Sistema de Educación Superior.

Conclusiones

Este enfoque prospectivo constituye un aporte significativo al mejoramiento de la calidad del proceso docente educativo de la ESCEG hacia el año 2021, destacando dónde hay que prestar mayor atención para lograr el cumplimiento de la visión. Es imprescindible actuar proactivamente desde el presente para alcanzar el escenario principal (apuesta) diseñado en el 2021.

Cada año que transcurre presenta nuevos retos y desafíos en correspondencia con el mejoramiento continuo de la calidad de la educación superior y el cumplimiento del encargo social e institucional.

Referencias bibliográficas

1. Partido Comunista de Cuba. Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. Documentos del 7mo. Congreso del Partido, aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017. La Habana: Tabloide, 2017, p. 27. Disponible en : <http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/%C3%BAltimo%20PDF%2032.pdf>
2. Ministerio de Justicia. Artículo 2, Decreto-Ley No. 196, Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno, de 15 de octubre de 1999. Ministerio de Justicia. Gaceta Oficial de la República de Cuba, Extraordinaria, No. 54, año CV, (20 de noviembre de 2007). Disponible en: <https://www.gacetaoficial.gob.cu/html/idecreto1.html>
3. Castro Ruz, F. Intervención en la Escuela Primaria de Meneses, Las Villas, 15 de septiembre de 1971, La Habana: Ediciones COR No. 12, Instituto Cubano del Libro, 1971, p. 8. Disponible en: <http://www.cuba.cu/gobierno/discursos/1971/esp/f150971e.html>
4. Godet, M. . De la anticipación a la acción: manual de prospectiva y estrategia. Barcelona: Editorial Marcombo, 1994, p. 3.
5. Baena, G. Prospectiva de la Educación Superior. Propuestas para el futuro que ya empezó. En: III Congreso Latinoamericano de prospectiva y estudios del futuro. Argentina; 2012. [Consultado el: 31 de octubre de 2017]. Disponible en: <http://www.uncu.edu.ar/prospectaargentina/upload/7baena.pdf>.
6. Guevara, E. Discurso de clausura del Curso de Administradores de Industrias, Escuela Patricio Lumumba, 21 de diciembre de 1961. La Habana, Editado por la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, 2016.
7. Garrigó, L. Un enfoque metodológico para el diseño de estrategias. La Habana, Editado por la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, 2016.
8. Junta de Acreditación Nacional. SEA-IES. Sistema de Evaluación y Acreditación de Instituciones de Educación Superior. La Habana, 2015.
9. Godet, M. Prospectiva estratégica: problemas y métodos. Instituto Europeo de prospectiva y estrategia. España, 2007.