



PREPARACIÓN Y DESARROLLO DE UNA RESERVA ESTRATÉGICA DE CUADROS PARA EL TERRITORIO: UNA ALTERNATIVA VIABLE QUE SE APLICA EN GRANMA.

AUTORES: M. Sc. Ángel A. Gandarilla Bermejo (1); M. Sc. Modesto P. Arencibia González (1); Lic. Horacio R. Basterrechea Bermejo (1); M. Sc. Rosa M. Cedeño Pérez (1); Lic. Andrés Vázquez Socarrás (1); Lic. Blás E. Tornés Márquez (1); Lic. Carlos A. Sánchez Hernández (1); M. Sc. Idania Pérez Carmona; M. Sc. Antonio de M. Ramírez Matos (2); Ing. Cruz M. Medina Pompa (2) y Lic. Marisol Mesa Fiallo (2).

- (1) Departamento de Dirección Empresarial y Pública. Universidad de Granma.
(2) Consejo de la Administración Provincial de Granma.

INTRODUCCIÓN.

Partiendo del criterio de que el factor humano es vital para alcanzar el éxito en los sistemas organizativos, en tanto constituye el principal activo de estos, resulta pertinente trabajar sistemáticamente y con visión de futuro en la consecución de los niveles de preparación requeridos por su personal, para coadyuvar al mejoramiento de las competencias de los mismos, de conformidad con las exigencias actuales, así como con las que imponen los constantes cambios que tienen lugar en el entorno de las organizaciones en los tiempos que corren, y que influyen de una manera u otra en determinado grado en las mismas.

En esa línea de razonamiento y teniendo en cuenta el rol decisivo que les

corresponde en ello a los cuadros, dado su carácter de columna vertebral de las organizaciones en las que actúan, la necesidad de la atención priorizada a éstos, en este orden, resulta obvia e incuestionable, lo que lo avala en nuestro contexto la existencia de la Estrategia Nacional a estos fines, que establece la preparación y superación en los cinco componentes conocidos (Político, Económico, Técnico-Profesional, Dirección y Defensa), no sólo de los cuadros, sino también de sus reservas.

Por otra parte, son conocidas las deficiencias e insuficiencias aún presentes en la actividad de cuadros, con sus matices en los diferentes organismos, entidades y territorios y la realidad aceptada de que, entre otros factores, subyace en ello, y constituye además en sí un elemento que influye

desfavorablemente, la insuficiente preparación de éstos, lo que, sobre la base del aún insatisfactorio trabajo con la reserva, se refleja en mayor grado en esta, lo cual no posibilita la previa y conveniente preparación de la misma, que propicie la garantía en todos los casos de un potencial relevo oportuno en condiciones de asumir con éxito, de forma escalonada, superiores responsabilidades que se les asignen.

Estas circunstancias, y la necesidad impostergable de trabajar por todas las vías de manera sistemática para ir propiciando sobre bases sólidas su reversión hasta un status favorable, hicieron procedente en nuestro territorio - y no dudamos que lo sea en otros también- que el gobierno de la provincia decidiera emplear, como parte del conjunto de medidas a acometer en tal sentido, la alternativa de emprender acciones extraordinarias tendentes a acelerar y potenciar en lo posible la preparación y desarrollo de jóvenes reservas de cuadros seleccionados con tal fin, apoyados en un programa específico a concebir a esos efectos en coordinación con nuestra Universidad, institución esta que tuvo el encargo de elaborar la propuesta correspondiente, la que una vez aprobada fue implementada oportunamente a partir del año 1998, acumulándose ya la experiencia de dos ediciones concluidas que han posibilitado su validación y el perfeccionamiento de la tercera en ejecución.

CONSIDERACIONES ESPECIFICAS DE LAS QUE PARTIO EL PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE PROGRAMA.

Las principales consideraciones de las que partimos, a los efectos de la conformación de la propuesta de programa que resultó aprobada y que implementamos ulteriormente, fueron las siguientes:

- ✍ El trabajo de preparación y desarrollo de la reserva de cuadros es aún insuficiente en la generalidad de los

sistemas organizativos del territorio, a pesar de su carácter estratégico.

- ✍ Es insoslayable la necesidad de disponer en la provincia de una reserva estratégica con una preparación básica integral inicial para asumir nuevas y más complejas responsabilidades en el momento oportuno, por interés del territorio y los organismos, lo que adquiere una connotación singular atendiendo a la reorganización y perfeccionamiento estructural que viene teniendo lugar en los órganos de gobierno y las entidades.
- ✍ El proceso de perfeccionamiento empresarial que se ejecuta en el país, que ya implica a decenas de estas entidades en la provincia e implicará a las restantes en el futuro inmediato, exige de los cuadros y las reservas un nivel de competitividad para el cual no se ha estado preparado, lo que demanda un esfuerzo notable de capacitación integral extraordinario consecuente.
- ✍ Por sus características, los Cursos, Diplomados, Especialidades y Maestrías normalmente sólo propician, en lo fundamental, la preparación, al nivel de profundidad correspondiente en cada caso, en uno o dos de los componentes de la Estrategia Nacional, y dada la complejidad y duración de unos y otros, en especial de los Diplomados, Especialidades y Maestrías, prácticamente absorbe a los implicados, los que apenas pueden disponer de tiempo para prepararse en otros componentes con el nivel de profundidad requerido para el eficaz y eficiente desempeño de sus responsabilidades. De manera particular, cuando esas formas de la educación de postgrado son de perfil Técnico-Profesional, atendiendo a sus objetivos, apenas incluyen contenido Económico y de Dirección o lo obvian.

↳ La mayor parte de los cuadros y reservas del territorio con nivel superior poseen un nivel de conocimientos básicos adecuados en el componente Técnico-Profesional, no exento, desde luego, de la necesidad de actualización, ampliación y profundización sistemática, aprovechando las diferentes vías y modalidades existentes, de manera de estar al tanto de los adelantos científico-técnicos más novedosos que surjan en su campo de actuación, a los fines de poder liderar su introducción, cuestión esta que deben atender mejor. Sin embargo, no es esa la situación que presentan en los componentes Económico y de Dirección en los que en general es deficiente su nivel de conocimientos, precisándose de su potenciación en el corto plazo, conjugándolo con la indispensable preparación política y para la defensa.

Todo lo antes señalado fundamentó la necesidad y conveniencia actual de concebir y desarrollar un programa para acelerar y potenciar la preparación de una reserva estratégica de cuadros en el territorio, que con enfoque sistémico incluya acciones de capacitación en los cinco componentes de la Estrategia Nacional, enfatizando en el de Dirección, el Económico y el Político, acorde con los requerimientos de la formación que deben alcanzar y partiendo de la que tienen en el momento de su selección, potenciando aquellos donde la brecha es más significativa, con vistas a favorecer sus competencias y conductas, dándole una preparación básica integral inicial que sirva de base y apoyo para comenzar a asumir en el futuro nuevas responsabilidades en la cadena de mando, a la cual, desde luego, deberá dársele continuidad sistemáticamente utilizando diferentes vías y modalidades, en especial aquellas no escolarizadas que se desarrollan en el puesto de trabajo, en tanto los requerimientos de ulteriores movimientos han de ser superiores.

CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES DEL PROGRAMA.

Título: Programa Especial para la Preparación y Desarrollo de una Reserva Estratégica de Cuadros para el Territorio.

Vale significar que la denominación de Programa Especial la asumimos como una convención tendente a expresar de alguna manera su alcance y complejidad, en tanto, dado el objetivo perseguido con el mismo, su currículum no puede enmarcarse en los requerimientos o especificidades establecidos para los Diplomados, Especialidades y Maestrías.

A su vez, el término Reserva Estratégica es otra convención con la que se ha querido significar lo implícito, por una parte, en la esencia del proceso de conformación de la cantera y de selección de la reserva en cuestión y, por otra, el potencial alcance de las responsabilidades a las que pudieran acceder en la cadena de mando los implicados, de forma escalonada en el futuro, y la importancia e impacto esperado de este Programa. También subyace en ello el hecho de que el trabajo con la reserva se reconoce como el más estratégico de los que se realiza en la actividad de cuadros.

Objetivo:

“Acelerar y potenciar la preparación y desarrollo de jóvenes reservas estratégicas de cuadros seleccionados a esos fines, para elevar sus capacidades a los efectos de la aplicación creadora de políticas, enfoques, métodos y técnicas novedosas en los procesos directivos a los que se vinculen, con vistas a lograr la necesaria eficacia, eficiencia y calidad en su gestión y en sus sistemas organizativos.”

Estructura del Programa:

El programa abarca un conjunto de temáticas comprendidas en los cinco componentes establecidos en la

Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas y se desarrolla apoyándose en la utilización de diferentes modalidades o vías de superación, tales como Cursos, Seminarios, Conferencias, Talleres Especializados y Entrenamiento, todo lo cual se materializa en la **modalidad concentrada**, con una **duración de 9,5 meses** enmarcados en las **3 etapas** que se caracterizan a continuación.

Primera etapa:

Concentrado de preparación para la defensa, de 3 semanas en la Escuela

Provincial de la Defensa, que incluye actividades de preparación combativa, así como capacitación acerca de la preparación de la economía para la defensa, en cuyo contexto se tributa también, de conjunto, tanto al componente político como al económico.

Segunda etapa:

Incluye la impartición de los 22 Cursos de Postgrado sobre temáticas asociadas a los componentes de Dirección, Económico, Político y Técnico y Profesional, que se reflejan en la **Tabla No. 1**.

Tabla No. 1: Cursos que Integran el Programa Especial de Preparación y Desarrollo de la Reserva Estratégica de Cuadros del Territorio y su Duración en Hora.

No.	CURSO	HORAS
1	Teoría de la Dirección	40
2	Informática para Directivos	40
3	Comportamiento Organizacional	40
4	Técnicas de Dirección	40
5	Estadística para Directivos	30
6	Gestión de los Recursos Humanos	30
7	Contabilidad para Directivos	40
8	Administración Financiera para Directivos	40
9	Costos para Directivos	40
10	Logística Empresarial	30
11	Elementos de Derecho Administrativo, Tributario y Laboral	40
12	Relaciones Económicas Internacionales	30
13	La Economía Cubana en el Contexto Actual	30
14	Cultura Ambiental para Directivos	30
15	Elementos del Desarrollo Regional	30
16	Trabajo Comunitario	30
17	Mercadotecnia	30
18	Técnicas y Habilidades de Negociación	30
19	Dirección de la Calidad	30
20	Dirección Integrada de Proyectos	20
21	Elementos de Auditoría para Directivos	30
22	Dirección Estratégica	40

Debemos significar que esta relación de cursos se corresponde con necesidades de aprendizaje identificadas en los beneficiarios, que avalan los dispositivos de cuadros de los organismos y demás entidades provinciales y el criterio de directivos, profesores y especialistas y potencialmente cubre en esencia la brecha existente entre el nivel de preparación que en general poseen al

comienzo del Programa y la básica integral inicial requerida para su implicación en cambios y ascensos en la cadena de mando en el futuro, en línea con el objetivo de formación definido. La misma, es la correspondiente a la tercera edición en ejecución y a diferencia de las dos anteriores incluye el curso de Dirección Integrada de Proyectos, en correspondencia con el interés nacional

existente en el sentido de proporcionar esta capacitación a los cuadros y reservas de las entidades en las cuales la misma sea aplicable, así como a los miembros de los Consejos de la Administración Provinciales y Municipales.

Asimismo, llamamos la atención respecto al curso de Derecho Administrativo, Tributario y Laboral que hemos venido impartiendo desde un principio con el propósito de ofrecer un mínimo esencial de capacitación sobre ese particular a los implicados en el Programa, dado el desconocimiento bastante generalizado en cuadros y reservas sobre estas cuestiones tan necesarias para el ejercicio de la dirección. Ha sido esta una iniciativa que dará paso en la próxima edición al curso de Preparación Jurídica para los Cuadros del Estado y del Gobierno, indicado nacionalmente y cuyo programa tiene 60 horas de duración.

Por otra parte, en esta propia etapa se desarrollan también las 30 Conferencias, Conversatorios, Seminarios y Talleres Especializados, sobre temas puntuales de interés, político, económico, social, histórico, y cultural que se refieren en la **Tabla No. 2.**

Vale señalar que en la definición de este listado de temáticas a desarrollar como parte del Programa ha primado siempre el interés de, a través del intercambio que presupone la materialización de las mismas, brindar a los jóvenes reservas información actualizada acerca del estado actual y perspectiva del desarrollo económico y social de la provincia en general y de los diferentes sectores y ramas en particular, especialmente de aquellas actividades que constituyen el soporte económico del territorio, así como de las que más se relacionan con la calidad de vida de la población e incluso de algunas que constituyen elemento de apoyo importante a las antes señaladas. Asimismo, se incluyen otras temáticas que por su contenido, como puede intuirse por su título, resultan igualmente de gran valor y utilidad como elemento de

información y cultura general para un futuro cuadro de dirección. No podemos dejar de resaltar que también el desarrollo de este conjunto de acciones de capacitación propicia a los jóvenes reservas el conocimiento de los principales cuadros y/o especialistas del territorio y la interrelación con los mismos, en tanto son ellos, los que, convocados a esos efectos por el Gobierno Provincial y la Universidad, asumen la ejecución de estas actividades, marco en el cual, además, transmiten experiencias prácticas al auditorio, lo que desde el punto de vista formador tiene una gran importancia. Es de significarse que la cuantía y contenido de este listado de temáticas es objeto de definición de edición en edición; en línea con ello, en la primera, la cifra ascendió a 25 y a 27 en la segunda.

A su vez, en esta segunda etapa se realizan visitas dirigidas a objetivos económicos, sociales, históricos y culturales de interés, entre las que se significa la que se efectúa a la Feria del Caribe en Santiago de Cuba. También se habilitan 6 semanas para requerimientos evaluativos de algunos cursos.

Tercera etapa:

Entrenamiento de 8 semanas bajo la tutoría –como adjunto– de un cuadro de la provincia o el país de resultados exitosos en su actividad, cuyo nivel de dirección sea, preferentemente, al menos el que corresponde al cargo al que inicialmente se promoverá cuando así oportunamente proceda. Evidentemente, en esta etapa se conjugan en la práctica, en sistema, los diferentes componentes de la preparación y particularmente se potencia el Técnico y Profesional, en vínculo directo con la actividad de dirección. Culmina la misma, y el Programa en su conjunto, con la elaboración y defensa del Trabajo Final, a modo de Tesina.

Tabla No. 2: Temáticas del Conjunto de Conferencias, Conversatorios, Seminarios y Talleres que Integran el Programa Especial de Preparación y Superación de la Reserva Estratégica de Cuadros del Territorio.

No.	Temática	Horas
1	Situación actual y proyecciones de la actividad de cuadros en la provincia.	2
2	La situación delictiva en la provincia y su repercusión económica, política y social.	2
3	El diferendo EE.UU.-CUBA y el Juramento de Baraguá.	2
4	Situación actual y perspectiva de la economía en la provincia. Marcha y proyecciones del perfeccionamiento empresarial en el territorio.	3
5	La religión en la provincia.	2
6	El código de ética de los cuadros.	2
7	Resolución económica del V Congreso del PCC	3
8	La globalización y sus efectos.	2
9	El trabajo político ideológico y el papel de los cuadros.	2
10	Situación actual y perspectiva de la producción azucarera en la provincia.	2
11	Situación actual y perspectiva de la producción agropecuaria en la provincia.	2
12	Situación actual y perspectiva de la producción pesquera en la provincia.	2
13	Situación actual y perspectiva de la Industria Alimenticia en la provincia.	2
14	Situación actual y perspectiva del desarrollo hidráulico en la provincia.	2
15	Situación actual y perspectiva de la Industria Ligera en la provincia.	2
16	Situación actual y perspectiva de la Industria Sideromecánica en la provincia.	2
17	Situación actual y perspectiva del Plan Turquino Manatí en la provincia.	2
18	Situación actual y perspectiva del turismo en la provincia. Su rol en la potenciación de otras ramas de la economía del territorio.	2
19	Situación actual y perspectiva de la ciencia, la tecnología y el medio ambiente en la provincia.	2
20	Situación actual y perspectiva de la educación en la provincia.	3
21	Situación actual y perspectiva del trabajo cultural en la provincia. Proyecciones para la masificación de la cultura en el territorio.	2
22	Situación actual y perspectiva del deporte en la provincia.	2
23	Situación actual y perspectiva de los servicios de salud en la provincia.	2
24	Situación actual y perspectiva del empleo y la seguridad social en la provincia.	2
25	La actividad bancaria. Su papel y sus relaciones con los sistemas organizativos.	2
26	La ONAT. Su papel y sus relaciones con los sistemas organizativos.	2
27	La ONA. Su papel y sus relaciones con los sistemas organizativos.	2
28	El Seguro Estatal. Su papel y sus relaciones con los sistemas organizativos.	2
29	El trabajo sindical en la provincia. Situación actual y proyecciones.	2
30	El Poder Popular en la provincia. Papel e importancia de los Consejos Populares.	2

Sistema de Evaluación:

Cada curso, atendiendo a sus características, tiene definido su sistema de evaluación, en el que se incluye como denominador común la evaluación sistemática en clases. De igual forma ocurre con las diferentes temáticas que abarca el Concentrado Militar, en el que, al final, se emite una evaluación integral. También la etapa de Entrenamiento es evaluada integralmente por el tutor correspondiente y avalada por su jefe. A

todo lo anterior se añade la elaboración y defensa exitosa de un trabajo final sobre un tema específico que integre conocimientos adquiridos en el transcurso del programa.

Requisitos para el Egreso Exitoso del Programa:

Como requisitos para recibir el Certificado acreditativo de haber vencido satisfactoriamente este Programa

Especial están establecidos los siguientes:

- ↳ Obtener una evaluación satisfactoria en el Concentrado Militar.
- ↳ Aprobar todos los Cursos de Postgrado impartidos como parte del Programa.
- ↳ Haber asistido a las diferentes Conferencias, Seminarios y Talleres Especializados desarrollados y participado activamente en ellos.
- ↳ Haber participado en las visitas programadas a objetivos de interés.
- ↳ Alcanzar una evaluación satisfactoria en el Entrenamiento.
- ↳ Elaborar y defender exitosamente el Trabajo Final.

SOBRE LA INTEGRACIÓN DE LA CANTERA PARA ACCEDER A ESTE PROGRAMA Y LA SELECCIÓN DE LA MATRÍCULA.

La Integración de la Cantera:

El punto de partida para la conformación de la cantera de potenciales participantes en este Programa lo constituye el proceso de evaluación y selección a esos fines, que se realiza en los municipios, organismos y demás entidades provinciales del territorio, respondiendo a la orientación en tal sentido del Presidente del Gobierno de la Provincia, que implica tanto a la subordinación local como nacional, en la que se establecen los siguientes requisitos a tener en cuenta:

- ↳ Ser graduado universitario, con índice académico, como norma general, no menor de 4 puntos.
- ↳ Ser no mayor de 35 años, como norma general.
- ↳ Ser cuadro o reserva con resultados favorables en su desempeño, que haya dado muestras de poseer capacidades y perspectivas de desarrollo y con vocación y disposición para asumir funciones de dirección en cargos que se le asignen por interés del territorio.

- ↳ Recibir el aval del Consejo de la Administración Municipal o Consejo de Dirección correspondiente.

Convocatorias a estos fines se realizan con suficiente tiempo previo a cada edición, lo que ha permitido contar en cada una de ellas con una cantera actualizada de decenas de propuestos, a partir de la cual ha tenido lugar entonces el proceso de selección de la matrícula. Prima en ello el interés de disponer de una amplia cantera, surgida de la base, como vía de encontrar un mayor número de personas con las condiciones potenciales para desempeñarse como dirigentes, con vistas a su selección para su preparación y desarrollo a esos fines.

La Selección de la Matrícula:

El proceso de selección final de la matrícula de cada edición es un paso importante e imprescindible, que constituye en sí mismo un diagnóstico, en tanto a través del mismo no sólo se corroboran las necesidades de capacitación de la cantera, a los efectos del perfeccionamiento del programa de cursos y demás actividades del Programa, sino que además, en aras de la objetividad -y es lo fundamental-, se identifican aquellos propuestos que muestran reales condiciones, motivaciones y potencialidades para ajustarse y responder a los requerimientos y objetivos perseguidos, para evitar decisiones incorrectas en la selección que propicien la comisión del error de invertir en la preparación de quienes presentan limitaciones de índole diversa, a partir de las cuales no están en capacidad de satisfacer las expectativas de formación demandadas, por cuanto, de nada vale un buen plan en ese sentido que tenga como base una mala selección. Este último aspecto medular del proceso en cuestión, es satisfecho por especialistas (Psicólogos) y se apoya en actividades de comparación, filtración, clasificación y decisión que requieren de la mayor confidencialidad posible y se realiza utilizando diferentes técnicas y baterías de

pruebas, entre las cuales se significan las siguientes:

- ✚ **Test de Completamiento de Frases:** Para evaluar, entre otras cosas, áreas de conflictos familiares, laborales, sociales, etc., y la motivación.
- ✚ **Test de Dominó:** Para medir el coeficiente intelectual.
- ✚ **Test de los 16 PF:** Para evaluar 16 factores de personalidad, tales como la sociabilidad, comunicación, estabilidad emocional, dependencia, etc.
- ✚ **Test de Dotes de Mando:** Para evaluar la capacidad de mando.
- ✚ **Machover (Dibujo de la figura humana):** Técnica proyectiva con la que se evalúan todas las áreas de la personalidad.
- ✚ **RANDI:** Variante del RANDI en la que sólo se emplearon 5 deseos, para evaluar jerarquía motivacional, necesidades, intereses, etc.
- ✚ **SET-V2:** Para evaluar la significación de palabras, así como la riqueza del vocabulario.
- ✚ **Entrevista:** Para corroborar e integrar los resultados de las técnicas aplicadas y para considerar la trayectoria educacional, experiencia laboral, experiencia como cuadro, preparación política, salud, condiciones físicas, características

personales, metas personales y profesionales, etc.

Tras el análisis por los especialistas, en equipo, de los resultados obtenidos con el empleo de estas técnicas, se clasifican los candidatos en Aptos, Aptos con Dificultad y No Aptos, con lo cual se dispone finalmente de los elementos necesarios para decidir, como colofón, quienes deben ser seleccionados, lo cual es facultad del dispositivo de cuadros del órgano de gobierno provincial, en consulta con la Comisión de Cuadros del territorio. Vale subrayar que un interés presente en este proceso, que se subordina esencialmente a la condición de Apto de los candidatos, es lograr una conveniente participación de mujeres y una representatividad de los municipios y, sobre todo, la selección de representantes de aquellos de menor desarrollo y mayores dificultades en cuanto a la disponibilidad de cuadros. En las Tablas No. 3, 4, 5, 6 y 7, que se exponen más adelante, pueden apreciarse en cada caso la composición de la matrícula de las ediciones desarrolladas, así como la que corresponde a la que en estos momentos está en ejecución, desde el punto de vista de la edad, del sexo, del municipio de procedencia y de la subordinación y entidad a la que pertenece respectivamente.

Como puede observarse en la Tabla No.3, en las tres ediciones la edad promedio de los seleccionados ha estado alrededor de los 29 años, es decir, 6 años por debajo del límite superior establecido como norma general para acceder al Programa, lo que resalta la juventud de los mismos.

Tabla No. 3: Composición de la Matrícula de las Distintas Ediciones del Programa Especial para la Preparación y Desarrollo de la Reserva Estratégica de Cuadros del Territorio Atendiendo al Promedio de Edad.

Edición	Promedio de Edad
Primera	29,7
Segunda	28,8
Tercera	29,0
Promedio	29,2

Por su parte, en la composición por sexo que se refleja en la Tabla No. 4, vale destacar con relación a las mujeres, que si bien el comportamiento logrado es superior al 17% que corresponde a las mujeres que ocupan cargos de dirección en el territorio, está lejos del 61% y del 47% que respectivamente representan

con relación a la fuerza técnico-profesional y al conjunto de la reserva de la provincia, lo que se explica esencialmente por un no adecuado trabajo de selección de la cantera para la matrícula, lo cual debe ser objeto de una mejor atención en el futuro inmediato.

Tabla No. 4: Composición de la Matrícula de las Distintas Ediciones del Programa Especial para la Preparación y Desarrollo de la Reserva Estratégica de Cuadros del Territorio, Atendiendo al Sexo.

Edición	Mujeres	%	Hombres	%	Total	%
Primera	10	34,4	19	65,6	29	100,0
Segunda	5	20,0	20	80,0	25	100,0
Tercera	6	22,2	21	77,8	27	100,0
Total	21	25,9	60	74,1	81	100,0

En lo que concierne al aspecto étnico que se refleja en la Tabla No. 5, procede señalar que matices apartes en las diferentes ediciones, en el conjunto de las mismas se ha logrado alcanzar una

composición que en general se aproxima a la que caracteriza a la provincia, en la cual un 53% de la población es mestiza, un 42,6% es blanca y un 4,4% es negra.

Tabla No. 5: Composición Étnica de la Matrícula de las Distintas Ediciones del Programa Especial para la Preparación y Desarrollo de la Reserva Estratégica de Cuadros del Territorio.

Edición	Blancos	%	Mestizos	%	Negros	%	Total	%
Primera	15	51,7	12	41,4	2	6,9	29	100,0
Segunda	12	48,0	12	48,0	1	4,0	25	100,0
Tercera	11	40,7	15	55,5	1	3,8	27	100,0
Total	38	46,9	39	48,2	4	4,9	81	100,0

A su vez, tal y como revela la Tabla No. 6 el mayor por ciento de los matriculados en las diferentes ediciones ha correspondido al municipio cabecera del territorio, lo cual se explica fundamentalmente por el hecho de la radicación en el mismo de los organismos y demás entidades provinciales, que en su conjunto son los que más candidatos han aportado, sin dejar de reconocer que en ello subyace una mejor atención a esta tarea. No obstante, como puede apreciarse se ha manifestado una tendencia a la disminución de los seleccionados de este municipio, lo que se fundamenta esencialmente por un mejor trabajo de

selección de la cantera en otros, en los dos últimos años. Sin embargo, si bien esto es cierto, también lo es el hecho de que, lamentablemente, no en todos este propósito estratégico se ha atendido con el celo que debiera; así, por ejemplo, los municipios de Manzanillo, Río Cauto y Pílon han sido en estas tres ediciones los que apenas han propuesto compañeros para la cantera, lo que de entrada les limita opciones de selección. Indudablemente, un aspecto a mejorar en este empeño en las próximas ediciones lo constituye el lograr una mejor atención al proceso de integración de la cantera en los municipios.

Tabla No. 6: Composición de la Matrícula del Programa Especial para la Preparación y Desarrollo de la Reserva Estratégica de Cuadros del Territorio, Atendiendo a los Municipios de Procedencia.

No.	Municipio	Primera Edición	Segunda Edición	Tercera Edición	Total	%
1	Bayamo	18	11	8	37	45,7
2	Media Luna	2	2	3	7	8,6
3	Guisa	2	2	1	5	6,2
4	Yara	1	3	1	5	6,2
5	Campechuela	1	2	1	4	4,9
6	Niquero	1	1	2	4	4,9
7	Bartolomé Masó	2	0	2	4	4,9
8	Buey Arriba	0	0	4	4	4,9
9	Jiguaní	0	1	2	3	3,7
10	Cauto Cristo	0	1	2	3	3,7
11	Río Cauto	0	1	1	2	2,5
12	Manzanillo	1	1	0	2	2,5
13	Pilón	1	0	0	1	1,2
	Total	29	25	27	81	100,0

En lo que respecta al tipo de subordinación y las entidades de procedencia, como se observa

Tabla No. 7: Composición de la Matricula del Programa Especial para la Preparación y Desarrollo de la Reserva Estratégica de Cuadros del Territorio, Atendiendo al Tipo de Subordinación y las Entidades de Procedencia.

No.	Tipo de Subordinación y Entidad.		Segunda Edición	Tercera Edición		%
	subordinación local					
1	Educación	4	2	6	12	14,8
2	Deporte	0	4	2	6	7,4
3	Salud	1	1	4	6	7,4
4	Cultura	3	2	0	5	6,2
5	Vivienda	1	0	1	2	2,5
6	Trabajo y Seguridad Social	0	1	1	2	2,5
7	Economía y Planificación	0	1	1	2	2,5
8	Planificación Física	0	1	0	1	1,2
9	Servicios Comunes	0	1	0	1	1,2

10	Acueducto y Alcantarillado	0	1	0	1	1,2
11	Empresa Provincial Integral Industria Alimentaria.	3	2	0	5	6,2
12	Empresa Provincial Const. y Mtto. Constructivo	1	2	0	3	3,7
13	Empresa Provincial Integral Transporte	0	0	2	2	2,5
14	Empresa Provincial Industria Local no Alimentaria	1	0	0	1	1,2
15	Empresa Provincial Mtto. Construcción	1	0	0	1	1,2
16	Empresa Provincial Industria Materiales Construcción	0	0	1	1	1,2
17	Empresa Provincial Const. y Servicios a la Vivienda	1	0	0	1	1,2
18	Poder Popular	0	0	2	2	2,5
	Subtotal	16	18	20	54	66,6
	Subordinación Nacional					
19	MICONS	6	0	0	6	7,4
20	MINAG	1	0	4	5	6,2
21	MINAL	0	3	1	4	4,9
22	BPA	2	1	1	4	4,9
23	MINAZ	1	1	0	2	2,5
24	MIP	1	1	0	2	2,5
25	INRH	1	1	0	2	2,5
26	MINCIN	0	0	1	1	1,2
27	CITMA	1	0	0	1	1,2
	Subtotal	13	7	7	27	33,3
	Total	29	25	27	81	100,0

En la Tabla No. 7, ha habido una preponderancia de la subordinación local, con un 66,6% del total de los participantes en el Programa, destacándose dentro de la misma Educación, Deporte, Salud, Cultura y la Empresa Provincial Integral de la Industria Alimenticia. Por su parte, los seleccionados procedentes de la subordinación nacional han representado el 33,3% del total, correspondiendo en su conjunto a 9 organismos de la provincia, dentro de los cuales el MICONS, MINAG, MINAL y el BPA han tenido el peso mayor.

SOBRE LA UBICACIÓN DE LOS EGRESADOS DEL PROGRAMA Y SU SUPERACION CONTINUA.

Independientemente de que este Programa, conforme a la proyección en que se sustenta, procura la preparación básica integral inicial de una Reserva Estratégica de Cuadros para el territorio y

no particularmente para determinado sistema organizativo, un principio planteado y cumplido es que, como norma general, los egresados retornen a su puesto de origen, para a partir del mismo, sobre la base de la preparación recibida, de su desarrollo ascendente, de su conducta y de los resultados que alcancen en su labor, promoverlos cuando resulte pertinente al nivel inmediato superior, obviando todo género de metas y cuidando en esencia el desarrollo de una carrera escalonada en la cadena de mando, que le aporte a éstos las vivencias, experiencias y madurez necesarias que garantizan solidez e integralidad en el desempeño y tributan al logro de un auténtico liderazgo. Subyace en este principio la filosofía asociada a la sabiduría y al gracejo popular que sostiene, por una parte, que “los cuadros no son como los plátanos, que pueden madurarse con carburo, sino con trabajo”,

y, por otra, que “al igual que los aviones, los cuadros tienen su techo de vuelo”, y que, por tanto, hay que demostrar trabajando y con resultados, sin violentar etapas y/o escalones injustificadamente, hasta que nivel de dirección se puede llegar, mostrando la indispensable eficacia, eficiencia y liderazgo en la gestión.

Por supuesto, no es ocioso enfatizar en que un elemento que no puede dejar de alimentar permanentemente esa carrera es la superación continua ulterior de los egresados, en tanto en el futuro las nuevas y superiores responsabilidades que deban asumir podrán demandar nuevos conocimientos y habilidades no proporcionados por este Programa, que entrañen nuevas brechas a cubrir con adicionales aprendizajes. Por ello, es imprescindible ofrecerle la debida atención a la continuidad sistemática de la superación de los mismos, priorizando suficientemente la de carácter práctico, con acciones para el entrenamiento de éstos que complementen convenientemente la preparación teórica y metodológica adquirida, lo cual es necesario y factible realizar en el puesto de trabajo, bajo la guía de sus jefes respectivos, encargándole tareas diversas de complejidad creciente, a través de las cuales puedan desarrollar y mostrar -y evaluarse- sus competencias y potencialidades integralmente, sin desdeñar del todo las formas escolarizadas que resulten aconsejables. No es necesario acotar que en ese empeño son esenciales la preocupación y ocupación conjunta de cada uno de ellos y de sus organizaciones respectivas, sin obviar la necesidad imperiosa de la autosuperación constante.

ELEMENTOS MÁS RELEVANTES RESULTANTES DE LAS DOS EDICIONES DESARROLLADAS.

No vamos a hablar aquí propiamente en términos de impacto, para ser consecuentes con el refrán que recomienda “no meterse en honduras de

la cual no pueda salirse”, en tanto es este un campo bastante complejo, no estudiado en Cuba, que hoy en día ha comenzado a ocupar las neuronas y el tiempo de varios colegas en los medios académicos. Preferimos dejar planteado el compromiso de continuar dándole atención a esta experiencia y estudiar en el futuro, en detalles, esa arista esencial de la misma, dada su real importancia y utilidad.

Por ahora, nos ceñiremos a reflejar los aspectos que, luego de desarrolladas dos ediciones del Programa, se consideran más relevantes, según las opiniones de los beneficiarios directos, de los profesores, cuadros-tutores y dirigentes de las entidades de procedencia, captadas a través de encuestas y entrevistas. Ellas son las siguientes:

- El Programa brinda una preparación básica integral inicial que resulta de mucha utilidad para el desempeño ulterior. Se resaltan las relativas al componente económico y al de dirección, teniendo en cuenta que en su formación profesional la generalidad no había recibido nada al respecto. Sólo siete eran graduados de Economía y Contabilidad y Finanzas.
- Resultan muy interesantes y útiles los diferentes cursos incluidos e impartidos en el Programa.
- Resultan muy interesantes y convenientes las distintas Conferencias Especializadas, Talleres, Seminarios y Conversatorios desarrollados, marco en el cual, además de recibir una información valiosa sobre cuestiones de interés económico, político, social y cultural, se interactúa con parte de los principales cuadros y especialistas del territorio vinculados con esas materias.
- Es muy conveniente el desarrollo del módulo de preparación militar al inicio del Programa, por lo que ayuda a la más rápida cohesión del grupo.

- Resulta muy provechosa la etapa final de entrenamiento bajo la tutoría (como adjuntos) de un cuadro con resultados positivos en su gestión, en tanto en ella se pueden integrar y aplicar conocimientos adquiridos en los diferentes cursos y sobre todo aprender de las experiencias de éstos.
- Es una magnífica idea el acelerar y potenciar la preparación de jóvenes como futuros cuadros. Debe continuarse y sería bueno que los principales organismos del territorio aplicaran esta experiencia, adaptándola a sus características y necesidades.

Por otra parte, es de significarse, que luego de 23 meses de concluida la primera edición, el desempeño de 28 (96,5%) de los 29 egresados es evaluado de satisfactorio y 21 (72,4%) de ellos ya han sido promovidos a un cargo inmediato superior al que desempeñaban al incorporarse al Programa. Sólo 1 (3,5%) presentó problemas y causó baja como reserva. Asimismo, un comportamiento favorable en su desempeño viene teniendo la totalidad de los egresados de la segunda edición, tras 10 meses de haber culminado la misma.

CONCLUSIONES:

- 1) Las deficiencias e insuficiencias presentes en la actividad de cuadros están influidas entre otros factores importantes, por la insuficiente preparación de los mismos, lo que, sobre la base del aún insuficiente trabajo con la reserva, se refleja y agudiza en esta, lo cual no propicia, como debe, la conveniente y previa preparación de la misma, que garantice disponer generalmente de relevos aptos oportunamente ante la necesidad de efectuar movimientos de cuadros.
- 2) La reorganización y el perfeccionamiento estructural que viene teniendo lugar en los sistemas organizativos y el proceso de

Perfeccionamiento Empresarial que ya implica - e implicará cada vez más en el futuro inmediato - a decenas de entidades en el territorio y que exigen de los cuadros y reservas un alto nivel de competitividad para el cual, en general, no se está preparado, resalta la necesidad impostergable de emprender acciones concretas para acelerar y potenciar la preparación básica integral inicial en los cinco componentes de la Estrategia Nacional de una reserva estratégica, lo cual no puede lograrse por los cánones ordinarios conocidos ni únicamente a través de actividades en el puesto de trabajo.

- 3) Los objetivos, contenidos y formas de realización de las tipologías de capacitación fuera del puesto de trabajo que se organizan, en general, sólo se relacionan con uno - o cuando más con dos - de los cinco componentes de la Estrategia Nacional, lo que no posibilita en un lapso de tiempo relativamente breve la preparación básica integral inicial de una reserva estratégica, como vía de disponer a corto plazo de una capacidad de respuesta de calidad ante los imperativos de movimientos de cuadros en las entidades.
- 4) El programa especial para la preparación y desarrollo de una reserva estratégica de cuadros del territorio que venimos aplicando en Granma cumple el objetivo de propiciar a sus integrantes una preparación básica integral inicial, en un período relativamente breve de tiempo y les abre las perspectivas de lograr un mejor desempeño de sus funciones, apoyados en la misma, como base para acceder a responsabilidades superiores de forma escalonada, atendiendo a sus resultados y cualidades cuando resulte pertinente. Así lo avala el desempeño, tanto de los egresados de la primera edición, el 72,4% de los cuales ya ha

sido promovido, como el de los integrantes de la segunda.

- 5) El programa especial en cuestión lo consideramos una inversión conveniente y factible en el presente – no sólo en nuestra provincia – y lo asumimos con carácter flexible, como punto de partida o referencia para un análisis para su implementación, admitiendo la posibilidad de ajustes y adecuaciones en sus diferentes elementos según el interés y características del territorio u organismo correspondiente.

BIBLIOGRAFÍA:

1. Cuba. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Estrategia nacional para la preparación y superación de los cuadros y reservas del estado. – La Habana. 1995
2. Cuba. Consejo de la Administración Provincial de Granma. Estrategia de preparación y superación de los cuadros y reservas del territorio para el período 1997-2000. Bayamo. 1997
3. Cuba. Ministerio de Educación Superior. Informe a la reunión nacional de balance de la preparación y superación de los cuadros del estado durante el año 1997. – La Habana. 1998
4. Cuba. Ministerio de Educación Superior. Informe a la reunión nacional de balance de la preparación y superación de los cuadros del estado durante el año 1998. – La Habana. 1999
5. Cuba. Ministerio de Educación Superior. Objetivos de trabajo para el curso académico 1999-2000. – La Habana. 1999
6. Cuba. Ministerio de Educación Superior. Informe a la reunión de balance de la preparación y superación de los cuadros del estado durante el año 1999. – La Habana. 2000
7. Gandarilla, B. A. et al. Experiencias sobre el trabajo de control a la aplicación de la estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros y sus reservas en la provincia Granma. -- Bayamo: Universidad de Granma, 1999
8. Le Boterf G. et al. Cómo gestionar la calidad de la formación. – Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A., 1993
9. Mariño, M. R. et al. Tecnología para la superación y desarrollo de los cuadros y reservas. – Ciego de Avila: UNICA, 2000

