

ASPECTOS SOBRE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA ESTRATEGIA DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE CUADROS, DIRECTIVOS Y RESERVAS EN CUBA.

Dr. YSRAEL MONTEQUÍN COUSÍN

Asesor Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del MES

INTRODUCCIÓN

No es este un trabajo definitorio sobre el tema, no es tampoco una referencia terminada sobre el mismo, es más bien una reflexión, una aproximación al universo de la planificación estratégica y su incidencia en la preparación y superación de cuadros y directivos en nuestro país.

En la explicación del tema, tratamos de abordar las formas de desarrollo de la introducción de técnicas de dirección en los diferentes organismos, entidades y CAP, sus aciertos y dificultades así como la cultura organizacional que han ido asimilando los directivos para hacer más eficiente y eficaz su gestión de dirección en este mundo del siglo XXI que se torna cada vez más complejo y globalizado.

Nuestro país trabaja por perfeccionar y hacer más humano y equitativo el modelo de Socialismo cubano.

El Che Guevara, en su concepción del cuadro como columna vertebral de la Revolución nos enseñó que ellos juegan un papel decisivo en la educación y conducción de sus colectivos; de ahí la exigencia de que estén cada vez mejor preparados y en mejores condiciones de evaluar las diferentes alternativas y tomar las decisiones más correctas.

DESARROLLO

Sobre la Planificación Estratégica. Su comportamiento y evolución en las Administraciones Públicas

Las Administraciones Públicas de los estados contemporáneos son en nuestro tiempo un factor político de primera magnitud.

El poder público implícito en las Administraciones Públicas necesita siempre un complejo de medios materiales, financieros, y personales para llevar a cabo su actuación en la sociedad, de la cual depende y es su razón de ser, es decir, en prestar servicios a los ciudadanos.

Un análisis de la relación entre organización y poder señala que la organización vertebró el conjunto de capacidades humanas para que el poder pueda servirse de ellas. El lenguaje y la capacidad de comunicación, la técnica o capacidad de transformación del medio, la satisfacción de las necesidades económicas, la capacidad de trascendencia ideológica o filosófica al ser vertebradas por la actividad de la

organización en una sociedad, son utilizadas por el poder. Es importante, es necesario subrayar la máxima importancia del sistema de articulación de dichos medios y, sobre todo, del grupo humano que pone en funcionamiento la organización.

Esta completa organización, con su sistema de articulación específica y sus grupos humanos que la dominan es el objeto de la llamada Ciencia de la Administración.

El fin perseguido por esta llamada Ciencia de la Administración es el complemento de las Administraciones Públicas desde las más amplias perspectivas, teniendo en cuenta su situación real y sus relaciones con el poder y la sociedad.

Este preámbulo permite profundizar en las características específicas de la Administración Pública cubana y los retos a los que se enfrenta.

El escenario en que se desenvuelve la Administración Pública cubana está determinado por la agresividad e injerencia, de los EUA sobre nuestro país y un bloqueo que se extiende por más de 40 años.

Un análisis general de las relaciones entre organizaciones administrativas permite comprender con mayor claridad como en Cuba ha evolucionado el proceso de implementación de la Planificación Estratégica y su incidencia en la preparación y superación de cuadros y directivos.

Las relaciones entre las organizaciones administrativas están presididas por el principio general que se expresa en la antítesis centralización – descentralización.

Ambas ideas están íntimamente unidas, ya que, desde luego, no puede concebirse intelectualmente la una sin la otra.

Cuando se enfatiza en la centralización, la puesta en práctica de este principio significa que todas las decisiones importantes se adoptan en el núcleo básico (dirigentes principales) de la organización, bien por inexistencia de otras unidades orgánicas menores, bien por tener éstas muy escasas posibilidades de actuación y fundamentalmente, porque de los órganos superiores emanan las políticas, líneas directrices y presupuestos que garantizan el aseguramiento técnico material para que las proyecciones y programas puedan cumplir los objetivos proyectados para un período determinado.

Es importante tener en cuenta que la puesta en práctica determina que en la medida en que se encuentre centralizado el funcionamiento orgánico este depende, en definitiva, de lo que haya establecido al respecto la política del Estado y Gobierno y respondiendo a lo que haya restablecido al respecto la Constitución, refiriéndose a ella como documento supremo y base que expresa la voluntad política por la que han de regirse las organizaciones públicas.

La antítesis de la centralización es la descentralización, la idea de descentralización implica que se está en presencia de un principio de carácter dinámico, pues se trata de traspasar las posibilidades de actuación. Este principio no se refiere a las atribuciones ni a las competencias, sino a los fines a cumplir.

Los sujetos o actores entre quienes se opera el traspaso de funciones no son personas físicas ni órganos (a diferencia de la delegación y la descentralización respectivamente), sino organizaciones administrativas que desde el punto de vista del derecho, tienen personalidad jurídica propia.

Actualmente se clasifica la descentralización, según el tipo de organizaciones menores beneficiarias de ellas. Se habla así de la descentralización territorial en favor de las entidades locales y de aquellas otras que administran los intereses de la población de un territorio más amplio que el de la provincia o en un municipio, en su caso, ésta es la descentralización típica.

Una segunda clase es la llamada descentralización funcional, que se efectúa a favor de las organizaciones que constituyen la que se ha llamado prolongación funcional del núcleo de la Administración Pública.

Existe descentralización porque se traspasan funciones desde el Estado a unas organizaciones creadas para cumplir fines específicos.

La doctrina jurídica maneja como complemento el concepto de descentralización de tutela que se considera como el conjunto de poderes que conserva la organización mayor (normalmente el Estado) sobre los organismos o entidades a cuyo favor se hace la descentralización.

Algo fundamental a propósito de la descentralización es su presupuesto político. En efecto, el dato básico para que se lleve a cabo la descentralización es la existencia previa de un Estado Centralizado.

Las premisas antes expuestas permiten comprender a cabalidad como en Cuba se cumple el principio de Centralización- Descentralización en la ejecución de la Planificación y Dirección Estratégica.

En el trabajo se expone la evolución de la Planificación Estratégica y como se instrumenta su introducción en todos los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), Entidades Nacionales y Territoriales sobre una base científica y con las adecuaciones propias a las características de la situación cubana y de las particularidades de cada objeto de estudio en la Administración Pública.

Algunos Aspectos de la Planificación Estratégica.

Después del desarrollo de la Ciencia de la Administración es que las organizaciones han comenzado a ocuparse cada vez más por llevar a cabo una planificación coherente y sistemática. Por otra parte, en el pasado las organizaciones podían hacer la misma

cosa todos los años y aún lograr éxito, sin embargo hoy en día, el entorno turbulento no lo permite.

Los cambios globales en política, el mundo unipolar, la economía, desarrollo tecnológico y valores, alteran y modifican el ambiente de las organizaciones.

En este contexto dinámico y cambiante, la planificación se hace necesaria para sobrevivir y para predecir el futuro en el que el entorno siempre será un reto no predecible.

En los años 60, la tendencia era hacia una planificación a largo plazo, entre 5 y 10 años, basada en objetivos y como alcanzarlos.

Aunque surgió la necesidad de mirar por dentro y fuera de la organización, aún el entorno era relativamente estable o se conocía poco del mismo.

La planificación se preocupaba sobre todo por el estudio y el análisis interno de la organización, y empleaba modelos cuantitativos para ello, este tipo de planificación se clasifica como convencional o tradicional. Las principales inconsistencias se debieron a que se priorizó lo interno y las estrategias fundamentales eran para perfeccionar lo que se hacía y no de cambio, la prospectiva era mirar al futuro globalmente.

Con los años 70 aparece la Planificación Estratégica (PE*) y junto con ella las estrategias de negocios y se da prioridad a la importancia del entorno. Lo característico consistió en saber posicionarse en el sector de negocios. Esta década aporta numerosas técnicas y herramientas para analizar el entorno y lograr adaptabilidad al mismo. Este nuevo enfoque, basado en la integración de algunas disciplinas fue desarrollado en las escuelas de dirección y aplicado posteriormente en las organizaciones. Su importancia y popularidad provienen del hecho que refleja mejor el aspecto dinámico de la institución.

(*) En lo adelante se denominará PE a la Planificación Estratégica.

El proceso de PE está compuesto por un conjunto de procesos organizacionales e intervenciones individuales clave que concilia las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la organización a fin de definir un sistema de objetivos, estrategias y de preferencias que optimicen y concentren recursos, esfuerzos y voluntades. Así mismo se caracteriza por la calidad de la información, los métodos e instrumentos analíticos; el grado de aceptación de los actores y considera la comunicación y el factor humano como un actor vital del proceso.

¿Cómo diferenciar la Planificación Estratégica (PE) de la tradicional a largo plazo?

La PE es totalmente diferente a planear a largo plazo, este último tipo, es simplemente una extensión de lo que una organización está haciendo actualmente, se asume que las cosas continuarán, en muchos casos aunque se conocen que ocurrirán cambios,

por falta de visión o preparación no pueden ser incluidos, por ello predominan las decisiones simples y el voluntarismo de los actores decidores. En contraste, la PE busca un futuro mejor y determina cómo llegar a él, proporcionando una guía para la toma de decisiones y la concentración de los recursos humanos y materiales.

Algunos autores la califican como una herramienta de navegación con el que la organización lleva el curso de donde se encuentra y hacia donde quiere llegar.

Según Robert COPE⁽⁴⁾, la planeación tradicional da por hecho que el sistema organizacional es un sistema cerrado en el cual se puede elaborar un plan articulado y definido, mientras que la planificación estratégica considera el sistema abierto, en el que la organización está llamada a cambiar en la medida en que integra las diferentes informaciones provenientes del medio externo e interno. La planeación tradicional, basada en fórmulas y en modelos, trata de cambiar la realidad haciendo poco caso de los valores y de las situaciones cambiantes.

Tabla No.1. Comparación entre la planificación tradicional y la estratégica.

CRITERIO	TRADICIONAL	ESTRATEGICA
Sistema	Cerrado	Abierto
Proceso	Deductivo	Inductivo
Entorno	Estable	Cambiante
Información	Cuantitativa	Cualitativa
Ciclo	Largo y discontinuo	Mediano y continuo
Estructura	Centralizado y paralelo	Descentralizado e integrado
Sobrevivencia	Determinista	Evolutiva
Finalidad	Plan estático	Plan evolutivo
Base de partida	Presente al futuro	Futuro al presente
Valor privilegiado	Eficiencia sobre eficacia	Eficacia sobre la eficiencia

Fuente: R. COPE (Strategie Planning....P.111)

La PE incorpora la realidad cambiante y es considerada como una actividad lógica y realista que pone énfasis en el análisis externo, sin descuidar el interno; favorece el pensamiento intuitivo y la información cualitativa, por ello es que hace un llamado a la comunidad organizacional en su proceso de planificación, en lugar de llevarlo a cabo de manera aislada. Entonces ¿Quién debe participar en la PE? Es necesario tener un apoyo y una decisiva participación de la alta dirección de la organización en la conducción del proceso de manera visible, sin embargo, todos los miembros de la organización de alguna manera deben participar y ser involucrados.

La documentación que produce la PE se debe analizar y modificar periódicamente, a medida que las informaciones evolucionan, mientras que la planificación convencional establece proyectos estáticos, que representan un gran esfuerzo intelectual, pero que en la práctica tienen muy poca utilidad para la organización.

La PE representa un proceso importante en relación con los intentos de planificación a largo plazo, en cuanto introduce un análisis sistemático del entorno, dentro del diagnóstico estratégico de la empresa, un esfuerzo para generar alternativas estratégicas y la participación directa de la alta dirección en la formulación de las mismas. Ella ha permitido ayudar a:

- ❖ Pensar lógica y racionalmente en lo que ha de hacerse para que aumente el control en el destino de la organización y prepara la mente para el cambio.
- ❖ Balancear las crisis de corto tiempo con una visión y dirección a largo plazo, proporcionando metas y objetivos visibles que hace mantener a todas las partes dirigidas a la misma visión.
- ❖ Aumentar las posibilidades de éxito de una organización.
- ❖ Desarrollar un sentido de seguridad en la comprensión del cambio de ambientes y la facilidad de adaptación.
- ❖ Clarificar el futuro y dotar de mejores herramientas para predecirlo y mejorar los procesos decisorios en la organización.
- ❖ Potenciar la participación y el compromiso organizado de las personas, así como a crear consenso sobre las acciones futuras.

Sin embargo, estos aportes teóricos necesitaron varios años de valoraciones prácticas. Tras un período de auge y confianza, apareció un cierto desencanto. Los estudiosos del tema se preocuparon de investigar sobre sus posibles deficiencias. Así la PE, de aquellos años, se presenta como un enfoque parcial al problema estratégico debido a las insuficiencias siguientes:

- ❖ Desconocer como se identifica el papel interno de la empresa en la formulación de su estrategia
- ❖ Basar el análisis del entorno en las variables económicas y tecnológicas obviando las variables psicosociopolíticas, las cuales tienen y tendrán una importancia real cada vez mayor.
- ❖ Suponer irrelevante y sin afectación la dinámica social y política, tanto dentro como fuera de la organización.
- ❖ Enfocar la atención sobre las relaciones empresa-entorno, bajo hipótesis de que la configuración interna de la empresa permanecerá esencialmente sin cambios.
- ❖ Enfatizar las cualidades y minimizar las debilidades, sin plantear los cambios estructurales internos necesarios.
- ❖ Poner énfasis en la formulación de la estrategia despreocupándose de las condiciones necesarias para la realización, así como de su propia ejecución y control.

En la década de los 80, se continúa desarrollando el instrumental teórico y práctico de la PE, superando las limitaciones anteriores y surge el concepto de “Dirección Estratégica”(DE) como la interdependencia de la estrategia con su organización que pretende abarcar la totalidad del problema estratégico. Aparece dentro de la PE el alcance del análisis desde las variables técnico-económicas hasta las variables sociopolíticos culturales. Si bien es absolutamente indispensable que la alta dirección

se responsabilice de este proceso de formulación resulta decisiva la participación activa del resto del cuerpo social de la organización. Toma mayor importancia para el éxito de la planificación la unión con su implementación y control, lo que significa que para posibilitar la puesta en práctica de la estrategia elegida es preciso plasmar las líneas de acción en: planes estratégicos y tácticos; programas, proyectos y presupuestos.

Lo más importante para la DE no son sus herramientas sino la voluntad o intención de quienes la practican. Con herramientas pero sin la intención poco se logra, pues ella puede superar en buena medida la falta de algunas herramientas estratégicas.

Sin pretender dar una definición, muchos especialistas aceptan que la DE es un enfoque diferente de entender y practicar la dirección, que reconoce y privilegia los aspectos críticos siguientes:

- ❖ La importancia del entorno, con sus oportunidades y amenazas.
- ❖ La importancia de un sistema de acción centrado en los clientes, usuarios y socios de la organización.
- ❖ El compromiso con la visión prospectiva, con el largo plazo y con la sostenibilidad institucional.
- ❖ Las inversiones inteligentes centradas en factores de cambio y transformación.
- ❖ La importancia de los competidores para el desempeño de la organización y las alianzas entre éstas y los competidores.

La DE de hecho contiene la PE y es concebida como una estructura teórica para la reflexión fundamentada en una nueva cultura organizacional y una nueva actitud de la dirección, donde ya no se trata de escapar de las dificultades traídas por el entorno turbulento, sino salir a su encuentro donde lo analítico debe sustituir lo improvisado.

La dirección estratégica es un enfoque de dirección y como tal, tiene un carácter multidimensional, que abarca todos los ámbitos de la organización con una proyección única de dirección y finalidad en respuesta a los dinámicos y complejos cambios y retos presentes y exigidos por el entorno.

La Profesora Ferrer, Marta en su Carpeta Tecnológica Dirección Estratégica (p.2) expone reflexiones muy válidas para la cabal comprensión del concepto y aplicación de la dirección estratégica, la autora enfatiza que “la dirección estratégica se ha convertido en el nuevo paradigma de la dirección en la última década, sin embargo, a pesar de ser un elemento clave de la concepción moderna de la dirección existen diferentes enfoques que desde posiciones límites, abordan este fenómeno, lo que dificulta la creación de un sistema coherente de conocimientos científicos.

Debe quedar claro, que la utilidad de los conceptos anteriores, al menos en Cuba, no se limita a organismos grandes o pequeñas empresas, estatales o no, su utilidad y necesidad está presente en la realidad contemporánea donde el planteamiento racional, sistemático y riguroso de los problemas que se enfrentan requieren, cada día con mayor

fuerza, de organizaciones y empresarios-directivos más capacitados, intuitivos y estratégicos.

El problema estratégico que se presenta como reto del Siglo XXI en función de las necesidades de la sociedad socialista cubana como cliente potencial no es continuar vendiendo lo que se produce, sino al contrario, producir con calidad competitiva lo que necesita la sociedad socialista.

A partir de los años 90 y como perspectiva del nuevo Siglo XXI aparecen nuevos conceptos y términos, entre ellos Enfoque y Pensamiento Estratégico para describir las salidas principales del proceso de formulación estratégica, de forma tal que los directivos puedan tomar decisiones en tiempo real sintonizados con otras áreas y colegas. Se destaca la importancia de diseñar organizaciones ágiles y versátiles, llamadas por muchos organizaciones inteligentes, que simultáneamente aprende y enseñan, capaces de adaptarse rápido a las nuevas formas que el entorno le impone y funcionando cada vez más cerca de la estrategia ideal.

Este Enfoque Estratégico definido como una actitud extrovertida, anticipada, crítica y abierta al cambio, se ha plasmado en los conceptos de Estrategia Organizacional, Planificación y Dirección Estratégica constituyendo su base fundamental. El Enfoque Estratégico da una nueva orientación a las dimensiones táctica y operacional. Se caracteriza por los elementos siguientes:

- ❖ Planificar partiendo de condiciones turbulentas.
- ❖ Construir escenarios alternativos para aclarar incertidumbres y futuros posibles y las fuerzas que lo conforman.
- ❖ Centrar el modelo organizacional en el mercado y en las demandas de los clientes.
- ❖ Construir una cultura estratégica para lograr un comportamiento organizacional.
- ❖ Intentar explorar la complejidad del entorno.
- ❖ Priorizar los factores del entorno en relación con los internos.
- ❖ Cambiar para ajustar el rumbo de la organización.
- ❖ Priorizar las inversiones inteligentes, la autonomía y crear descentralización.
- ❖ Preferir las decisiones colegiadas en equipo y la participación en la gestión.
- ❖ Considerar la planificación, seguimiento y evaluación integrados en un mismo proceso.
- ❖ Jerarquizar el orden de compromiso con los plazos largo, mediano y corto.

El Pensamiento Estratégico orienta los cambios a los componentes de la organización y facilita una alta descentralización de los procesos decisorios. El conocimiento es considerado el factor estratégico más destacado y el liderazgo organizacional del futuro lo concentra en la combinación de los elementos clave: Excelencia, Innovación y Anticipación.

Desde el comienzo de los años 90, se han desarrollado experiencias cubanas en la aplicación de tecnologías para hacer PE, sin dudas en ellas está presente la cuota de error necesaria del aprendizaje y tropicalización pero en todos los casos los resultados

han sido satisfactorios. En este sentido, al igual que la Dirección por Objetivos (DPO) no existe un recetario válido para todas las organizaciones y territorios, entre otras razones, debido a que la cultura de la organización es capaz de alterar significativamente, el intento de impacto de planes bien intencionados o de cambios.

Por ello, la Secretaría del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de Cuba ha orientado el estudio y perfeccionamiento de los métodos de planificación formando parte del proceso de cambio cultural para el perfeccionamiento de la dirección e incrementar los niveles de productividad, eficiencia y eficacia.

Se destaca que la cultura organizacional es un patrón de valores, creencias y expectativas compartidas por los miembros de una organización, que incluye lo formal y lo informal asociado a como las personas, entre ellos los directivos y dirigentes, deben comportarse. Por tanto, la PE no debe verse como una moda que se aplica para predecir el futuro con exactitud, que resuelve crisis de corto tiempo y que nos permite controlar el medio ambiente, ni tampoco porque las organizaciones exitosas lo hacen.

La realidad mundial muestra que las organizaciones aprenden a predecir el futuro o lo padecen, se adaptan al entorno o desaparecen. ¿Cuba es una excepción? ¿Cómo planificar?

La Planificación Estratégica superó sus malos momentos

De la misma forma que no podemos culpar a los clásicos de la administración por no haber elaborado teorías más completas, no deberíamos igualmente continuar señalando como actuales las insuficiencias de la planificación estratégica de las décadas del 60 y 70. La teoría de la administración y la propia planificación estratégica han aportado sus “verdades” en cada momento de su desarrollo, lo que ha estado condicionado por el nivel del conocimiento obtenido y por las propias características de las empresas y del entorno en que operan.

La verdad científica es relativa, ella contiene elementos que con el progreso del conocimiento se modifica, precisa, profundiza y sustituye por otras, acercándose cada vez más a la realidad. Por tal razón, hoy no se puede reprochar la planificación estratégica actual con los mismos argumentos de hace 30 años. A los viejos reproches se les puede dar respuesta a la luz de la situación presente. De tal forma, la planificación estratégica de hoy puede caracterizarse como sigue:

1. Por su contenido no da prioridad a ninguna forma particular de crecimiento, como, por ejemplo: la expansión contra las nuevas actividades.
2. No limita el análisis del entorno sólo a la esfera económica. Privilegia además los factores tecnológicos, político-sociales, jurídicos, competitivos, relacionales y de alianzas.
3. Se constituye sobre la base de escenarios con estimaciones de tendencias e incertidumbres, y no parte de ningún juicio preconcebido de la naturaleza del entorno

(dinamicidad, complejidad, estabilidad, discontinuidades...), no solo para un entorno estable.

4. No es una camisa de fuerza que cierre toda posibilidad de cambio, ya que el monitoreo constante del entorno es su principal cualidad para buscar una mejor adaptación.
5. No hace de las cifras un fetiche, pese a que, sea estratégica o no, ninguna forma de planificación ignora su importancia. Cuando se decide hacer una inversión debe inicialmente valorar muy bien cómo se recuperará y cuales riesgos existen. Después de hecha, si no marcha bien, puede ocasionar muchos trastornos, y eso es lo que se trata de evitar. Por otro lado, ninguna organización puede funcionar bien si no lo hace sobre la base de objetivos, presupuestos, programas..., y todo ello requiere de información cuantitativa.
6. No reduce el papel de la creatividad ni de la apertura al cambio, ni de la intuición y de la vocación.
7. Las técnicas analíticas y las matrices no son prescriptivas, pues ellas dan solamente una sugerencia y ayudan a la reflexión estratégica.
8. La planificación estratégica de hoy no implica que las estrategias no se formen bajo otras influencias.
9. No tiene la planificación estratégica que ser totalizadora y abarcarlo todo, porque todo no es estratégico.
10. En la actualidad, la planificación estratégica no es asunto sólo de especialistas, aunque estos pueden aportar mucho.

La Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas en Cuba.

La superación constituye una necesidad vital del hombre. En el caso de los profesionales se convierte imprescindible para elevar su calificación y hacer más eficaz y eficiente su gestión.

Para los cuadros, directivos y sus reservas, el estudio y la profundización en su especialidad y en las técnicas de dirección se convierte en una herramienta de trabajo que le posibilita llevar a cabo una labor más profesional y técnica que repercuta en su desarrollo individual, de sus subordinados y esfera de acción.

La nación cubana que se esfuerza por salir del subdesarrollo y dejar atrás el período especial realiza grandes esfuerzos porque sus cuadros, directivos y técnicos se superen tenazmente, y que lleguen a dominar las más modernas y eficientes tecnologías y trabajen incansablemente por alcanzar altos niveles de excelencia.

Una diferenciación de los conceptos de cuadros, directivos y reservas se expone a continuación:

- ❖ **Cuadros:** Son considerados los trabajadores que por sus cualidades, capacidad de dirección, voluntad y compromiso expreso de cumplir los principios establecidos en el Código de Ética de los Cuadros del Estado, son designados, y los electos para ocupar

cargos de dirección en la función pública, en las esferas de la producción, la docencia, la investigación y los servicios.

- ❖ **Directivos:** Son profesionales designados o electos para realizar funciones de dirección en empresas, entidades, en las diferentes ramas de la producción, sea estatal o empresas mixtas, corporaciones y otras.
- ❖ **Reservas:** Es un recurso humano seleccionado por su idoneidad y condiciones técnicas y políticos morales, que se supera y prepara para desempeñar consecuentemente una responsabilidad como cuadro o directivo.

En el Informe a la Reunión Nacional de Balance de la Preparación y la Superación de los Cuadros del año 1999, se planteaba: “Si el año 1996 fue codificado como el de la toma de conciencia más generalizada acerca de la necesidad y la importancia de la capacitación de los Recursos Humanos y entre ellas los Cuadros y Reservas, en 1997 fue reconocido como el del despegue en la concreción y ejecución de las acciones contenidas en las respectivas estrategias ramales y territoriales así como en el cumplimiento de los programas específicos aprobados por la Comisión Central de Cuadros y la Secretaría del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, se pudo afirmar que el año 1998 fue el de la masividad en los cursos”, a partir del 1999 ha de ser el de su perfeccionamiento continuo.

Buscar la excelencia en el desempeño de los Recursos Humanos, constituye sin lugar a dudas uno de los retos más importantes en cualquier organización en los inicios del tercer milenio, de ahí el rol que deben desempeñar los cuadros y directivos en esta proyección estratégica.

En síntesis, el objetivo fundamental es encontrar las vías y mecanismos que posibiliten el perfeccionar el Sistema de Gestión de Recursos Humanos y de ahí está presente la superación en su más amplia acepción (la formación para el desempeño).

En el proceso de formación y superación de una persona o grupo de ellas, en una organización, entidad o Consejo de Administración Provincial (CAP), realmente esta gestión lo que pretende de ese hombre o grupo es el mejor desempeño posible de sus funciones para lograr los mejores fines a corto, mediano y largo plazo y con ello garantizar los Recursos Humanos preparados integralmente que posible el cumplimiento de la misión en la Organización con la calidad, eficiencia, eficacia, creatividad y competitividad y todo ello es posible si existen objetivos estratégicos, planes de formación, reconociendo como válido el concepto de formación como la “Preparación del hombre para el puesto, buscando su mayor potencialidad ”

El éxito del Plan de Formación (Superación) dependerá de las siguientes cuestiones:

- ❖ El delimitar con claridad y precisión los objetivos que se pretenden alcanzar tanto estratégicos como formativos

- ❖ Abarcar todos los aspectos formativos tanto los referidos a conocimiento, habilidades así como aptitudes
- ❖ Ajustar la preparación y superación con exactitud al grupo a los cuales se dirigen y partir no solo de la política de la entidad sino además de las motivaciones e intereses del grupo o individuo.
- ❖ Prever todos los pasos formativos necesarios para alcanzar los objetivos previstos.
- ❖ Describir todas y cada una de las acciones formativas con sus objetivos, contenidos, actividades prácticas, metodologías, recursos, medios, control y evaluación.

Partiendo de lo antes expuesto, se está en condiciones de proyectarse en la formación y desarrollo de los cuadros, directivos y reservas, así como llevar a la práctica una objetiva estrategia de preparación y superación.

La estrategia ha de tener una proyección a corto, mediano y largo plazo, es decir, de un año o curso académico en el caso de centros docentes, a dos años vista y en el quinquenio, y ello en base a los resultados del análisis del diagnóstico de los cuadros y la reservas, cuáles son las necesidades de la Institución acorde con los objetivos trazados e intereses del cuadro, así como las tareas para dar cumplimiento a los objetivos y las posibilidades reales para su ejecución.

Resulta de vital importancia la participación activa del cuadro o directivo en aportar su criterio, ideas y opiniones en la elaboración de la estrategia y plan de desarrollo individual, ello facilita el compromiso y sentido de pertenencia con el proyecto de la Entidad.

La estrategia general es elaborada por el director del centro, conjuntamente con el director de recursos humanos, los asesores y demás especialistas; deberá ser sometida a análisis y estudios en el Consejo de Dirección para su enriquecimiento y aprobación interior. Una vez concluidas y aprobadas por todos los factores ha de convertirse en el documento rector para todas las áreas o esferas de acción de los cuadros directivos y reservas.

Es imprescindible que dicha estrategia tenga presente todas las formas existentes para entrenar, tanto en el propio puesto de trabajo así como en otros centros o instituciones que constituyan paradigmas para un adecuado desarrollo.

Utilizar las diferentes modalidades o vías de superación, destacando aquellas que fortalezcan el hábito de autoestudio y la autopreparación, así como el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones para desarrollar la capacidad de autoaprendizaje que es objetivo básico de la estrategia.

La Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas ha de constituir una herramienta eficaz de trabajo, debe ser del conocimiento de todos los implicados y en su aplicación ha de materializarse explícitamente en los planes de desarrollo individual con objetivos mensurables las acciones específicas para dar cumplimiento a

los objetivos y los plazos de ejecución, así como los responsables de cada una de las acciones o actividades.

CONCLUSIONES

En Cuba desde los inicios de la década del 90, el Estado y el Gobierno estimularon y promovieron la introducción de Técnicas Avanzadas de Dirección que habían probado su eficiencia en diferentes latitudes del mundo.

La Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos sustentada en valores pasaron a ser técnicas y herramientas de trabajo por directivos, cuadros, especialistas y funcionarios en los OACE, Entidades Nacionales y Territorios de todo el país.

La Planificación Estratégica proyectó Estrategias de desarrollo y entre ellos ha ocupado una posición cimera la Estrategia de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas.

La dirección estratégica surgida en la década de los 80, se continúa desarrollando el herramental teórico y práctico de la planificación estratégica superando las limitaciones de etapas anteriores y se proyecta como el nuevo paradigma en el campo de la dirección, no obstante, a pesar de constituir un elemento vital de la concepción contemporánea de dirección, tiene diferentes enfoques e interpretaciones que desde posiciones límites abordan este fenómeno, lo que trae consigo el problema de la creación de un sistema viable y coherente, de conocimientos científicos. Se puede aseverar que la dirección estratégica es un complejo proceso interactivo en el que los valores sociales, la cultura organizacional, la metodología y estilos de dirección, así como las relaciones de poder y la política determinan o restringen decisiones estratégicas y en el que la interconexión de los diferentes componentes de la estrategia, la estructura y los sistemas influyen decisivamente en los resultados de la organización de que se trate.

En el tercer milenio estas técnicas de dirección constituyen la piedra angular de la gestión de los cuadros y directivos a todos los niveles.

Estamos en un proceso de cambio que no se agotará en sí mismo. El entorno en que se desarrollan estas técnicas es complejo, dinámico turbulento y en nuestro caso incide las diferentes formas y vías de agresión de EEUU, contra Cuba, bloqueo que se extiende por más de 4 décadas

Existe claridad y consenso de objetivos y transparencia de los medios que se utilizan para conseguir ciertos fines, y que todos los recursos humanos y materiales están unidos para alcanzar los resultados que requiere el país y ello es sinónimo de comunicación, es decir, que se entiendan y asimilen los objetivos y las estrategias y haya una participación consciente por todos los implicados. No es simplemente que alguien diga lo que hay que hacer y los demás obedezcan, no es editar muchos boletines y reportes por interesantes que sean, sino algo más complejo ,y lograr que

todos se sientan partícipes, actores y protagonistas del proceso de cambio hacia estadios superiores de dirección y cumplimiento de objetivos.

Un objetivo institucional es necesariamente un objetivo hacia fuera de la organización, el cual es parte de la contribución de ésta al entorno y aporta directamente al cumplimiento de su misión. Estamos asumiendo como dirección un compromiso de cambio, compartido con los trabajadores sin el cual entendemos que no puede existir el progreso.

El liderazgo ha sido sin lugar a dudas, un factor que ha posibilitado la ampliación y consolidación de las técnicas avanzadas de dirección.

Hay consenso de que la organización o empresa no es sólo una unidad técnico-económica, sino una unidad socio-política y el rol que le corresponde a los dirigentes dentro de ellas. Para que la organización funcione con eficiencia es necesario que se estructuren las relaciones entre los distintos grupos e individuos y se armonicen intereses, o sea, concebir la organización como una realidad socio-política, en la cual es indispensable transformar el entorno y al conjunto de personas en un sistema social coherente, de justicia social y dotado de sentido de eficiencia y de eficacia.

En la medida que la ciencia de la administración se ha ido consolidando progresivamente en nuestras organizaciones, entidades y territorios se ha ganado conciencia que la planificación sistemática es vital para alcanzar los objetivos y propósitos deseados.

Los cambios globales en política, economía, desarrollo tecnológico y valores alteran el ambiente de las organizaciones.

En este entorno complejo y dinámico, la planificación realza su importancia, se hace necesaria para sobrevivir y para pronosticar el futuro en el que ese entorno será siempre un reto y desafío.

Con la Planificación Estratégica ha quedado demostrado en esta tesina que la misma representa un progreso importante en relación con los antiguos intentos de planificación a largo plazo, en cuanto introduce un análisis sistemático del entorno dentro del diagnóstico estratégico de la organización o empresa un esfuerzo para generar alternativas estratégicas y la participación consciente y directa de la alta dirección en la formulación y diseño de las estrategias.

La Planificación Estratégica ha posibilitado pensar lógica y racionalmente en lo que ha de hacerse para que aumente el control en el destino de la organización y prepara la mente para el cambio y por otra parte, balancear las crisis y cambios de escenarios con una visión y dirección a largo plazo, proporcionando metas y objetivos visibles que hace mantener a todas las partes dirigidas a la misma visión.

La Planificación Estratégica concebida como un proceso continuo y en perfeccionamiento, no está exenta de insuficiencias y dificultades, en el último Balance del Grupo Temporal Gubernamental del año 2004 se plantearon las más significativas y ellas son:

Es necesario avanzar en el dominio y la consolidación de la cultura de Dirección Estratégica por Objetivos basada en valores, comenzando por los equipos de dirección.

Se requiere incrementar la participación e implicación de dirigentes y trabajadores en la base, de forma tal que los objetivos formulados sean el resultado de la más amplia y efectiva concertación, tanto en sentido vertical como horizontal.

De la Planificación Estratégica se deriva la Estrategia de Superación y es por ello que podemos afirmar que la Estrategia de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas está vigente desde el año 2000, se ejecuta en todos los OACE, Entidades Nacionales y Territorios del país, se evalúa periódicamente y sin lugar a dudas ha contribuido a la profesionalidad e integralidad de los cuadros, directivos y reservas.

En la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas de la República de Cuba, aprobada por la Comisión Central de Cuadros del CECM del 17 de septiembre de 2004 se reafirma que: *“Nuestro país tiene necesidad de que sus cuadros y reservas estudien tenaz y sistemáticamente, para que dominen los más modernos instrumentos de dirección y la utilización eficiente de las tecnologías, aplicándolas creadoramente, en correspondencia con los intereses de la nación. Los cuadros tienen la responsabilidad de desarrollar el liderazgo político de forma tal que con su palabra y acción estén a la vanguardia de sus colectivos, contribuyendo con su superación permanente a la reflexión, análisis y valoración de los principales acontecimientos político-ideológicos, sociales y económicos de Cuba y del mundo. Luchar permanentemente por alcanzar los más altos niveles de excelencia”*.

La preparación y superación en los diferentes componentes es un proceso sistemático, dinámico y continuo de formación y desarrollo de los directivos y dirigentes que debe corresponderse con los objetivos estratégicos y las proyecciones futuras de cada organismo o entidad y formar parte de la gestión integral de los recursos humanos, con la premisa de que el cambio no es sólo necesario sino obligatorio, la mejora es opcional.

El país está en condiciones de perfeccionar esta Estrategia de Superación y proyectarse acorde con los cambios y retos internos y en el mundo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Baena del Alcázar, Mariano. Curso de Ciencia de la Administración .Volumen Primero, Tercera Edición. Universidad Complutense, España, 1993. P. 21, 22, 30- 31, 81- 82.
2. Compendio de artículos. *CCED-MES* Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica. La experiencia cubana.. Sept. 1998, p.10-11, 13-15,70-75.
3. Judy Kent y David G. Wilkinson. Planeación Estratégica Aplicada. P.3. Citado por Juan P. Carballo.
4. A. A. H. E. Eric., Robert G. Cope. Strategic Planning. Management and Decision. Making.. P. 111.
5. Mintgberg, H y Quinn, J.B. El proceso estratégico: conceptos y casos. México, 1993. Edit. Prentice Hall. P. 14-22.
6. Rogelio J. Gárciga. Formulación Estratégica. Editorial Félix Varela. La Habana, 2001, p. 13-18.
7. Ferrer, M. Carpeta tecnológica Dirección Estratégica. Santa cruz de la Sierra. UH. OTEPSA, 1998. p. 2-3.
8. Gutiérrez, O. Carpeta tecnológica Dirección Estratégica. C. de La Habana, CEEC, 1995/2000. p.22-24.
9. Ramos, R. Desarrollo del concepto de negocios. Materiales del DEADE, Cuba, 1996, p. 5.
10. Dr. c Guillermo A. Ronda Pupo. De la Estrategia a la Dirección Estratégica. .Un acercamiento a la Integración de los niveles: Estratégico, Táctico y Operativo. Artículo. Folletos Gerenciales, CCED-MES, AñoVII, número 8, Agosto 2003, p. 5-7 .
11. Discurso de Carlos Lage Dávila en el acto de reconocimiento a los Cuadros más Destacados del Estado y del Gobierno, 2 de Abril 1998,
12. Balance Anual del trabajo con los Cuadros y la Reserva en el MES, 1998, Dirección de Recursos Humanos, Febrero de 1999.
13. La Dirección por Valores CCED, Abril 1999.
14. La Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas. Comisión Central de Cuadros del CECM, Febrero 2000.
15. El Código de Ética de los Cuadros del Estado de la República de Cuba.

16. Los Valores en la Dirección. CCED-MES, Año 2002.
17. Informe de Balance de la Preparación y Superación de Cuadros y Reservas . Año 2003.Ministerio de Educación Superior.
18. Resolución Conjunta no.1 del 2004, Ministerio de Educación Superior y Ministerio de Economía y Planificación, 31 de Mayo del 2004.
19. Gráficos del ESADE, Barcelona, España, 2004.
20. La dimensión de Estrategia en la construcción de la sostenibilidad institucional .Proyecto Nuevo Paradigma. San José, Costa Rica, mayo del 2001.
21. Estrategia Nacional de Preparación y superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas aprobado por la Comisión Central de Cuadros del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, República de Cuba, 17 de septiembre de 2004. p.3-4.