

EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA DIRECCIÓN Y LA CAPACITACIÓN DE LOS CUADROS EN LA GESTIÓN DEL DESARROLLO LOCAL DE LA PROVINCIA DE GRANMA: IMPLICACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE GRANMA.

Trabajo presentado a GEAP 2007 (VI Conferencia Nacional de Gestión Empresarial y Administración Pública los días 19 y 20 de junio de 2007). Aprobado por el Comité Científico del Congreso y el Comité Editorial de Folletos Gerenciales el 1 de julio de 2007.

AUTORES:

MSc. Ángel Gandarilla Bermejo,
MSc. Modesto Arencibia González,
MSc. Horacio Basterrechea Bermejo
MSc. Rosa M. Cedeño Pérez.

Profesores del Departamento de Dirección Empresarial y Pública, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Granma.

RESUMEN

Los cambios tan dinámicos que se producen en el entorno competitivo mundial obligan a las organizaciones, incluidas las cubanas, a trabajar para el logro de una preparación anticipada y adecuada para enfrentar los mismos con éxito, de modo tal que garanticen el desarrollo que les permita cumplir sus objetivos. Para ello, la utilización de modernas técnicas de dirección es esencial.

En esa intención, como respuesta válida a la necesidad impuesta por las circunstancias, de que las organizaciones se anticipen a los cambios futuros, el apoyarse en el enfoque estratégico de la dirección constituye la alternativa correcta, si tenemos en cuenta la dirección estratégica es el paradigma que se ha convertido en los últimos años en el modelo más aceptado internacionalmente para la dirección de las organizaciones.

Palabras clave: dirección estratégica, administración, cambio.

Introducción

Los cambios tan dinámicos que se producen en el entorno competitivo mundial obligan a las organizaciones, incluidas las cubanas, a trabajar para el logro de una preparación anticipada y adecuada para enfrentar los mismos con éxito, de modo tal que garanticen el desarrollo que les permita cumplir sus objetivos. Para ello, la utilización de modernas técnicas de dirección es esencial.

En esa intención, como respuesta válida a la necesidad impuesta por las circunstancias, de que las organizaciones se anticipen a los cambios futuros, el apoyarse en el enfoque estratégico de la dirección constituye la alternativa correcta, si tenemos en cuenta el criterio de Gimbert (1) que sostiene que "... la única manera de no quedarse anclado en el pasado, de no ser desbordado ni por los profundos cambios que se suceden de manera inevitable en nuestro entorno, ni por los movimientos cada vez más rápidos y eficaces de nuestros competidores, es gestionar estratégicamente la compañía". El propio Gimbert (2) señala que "...uno de los principales objetivos de la gestión estratégica es que la organización esté preparada constantemente para enfrentar el futuro. Por lo tanto, es fundamental conocer los aspectos clave sobre los cuales debe reflexionar permanentemente, así como sus interrelaciones."

En esa propia proyección de razonamiento, Cuervo (3) plantea que "... la dirección estratégica es el paradigma que se ha convertido en los últimos años en el modelo más aceptado internacionalmente para la dirección de las organizaciones", coincidiendo en ello con autores de los más importantes en este campo en el mundo, en las décadas más recientes, como Porter, Mintzberg y Quinn y Hamel y Prahalad y otros que tomaron como referencia en sus trabajos las ideas planteadas por Chandler en 1962 y desarrolladas más adelante por Adrews, Ansoff y otros, entre los años 1965 y 1975, quienes introdujeron el concepto de

estrategia como un proceso conveniente para las empresas y demás organizaciones.

La introducción masiva de la Dirección por Objetivos como antecedente necesario. Implicación de la Universidad de Granma.

En el contexto cubano comenzaron a aparecer las primeras experiencias de aplicación de la Dirección por Objetivos (DPO), e incluso del enfoque estratégico, en algunos sistemas organizativos al comienzo de la década de los 90s del siglo pasado. Tales trabajos constituyeron un antecedente en la ulterior decisión del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM) de proceder inicialmente a una introducción masiva de la Dirección por Objetivos (DPO) en todos los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), los Gobiernos Territoriales y en las entidades subordinadas a estos, que cubrió en esencia el período 1996-2000, la cual se insertó en el conjunto de medidas adoptadas para contribuir al fortalecimiento del trabajo y a la efectividad de los mecanismos de dirección y control del gobierno, con vistas a coadyuvar al incremento y potenciación de los resultados a alcanzar en todas las esferas de la economía y en el desarrollo local.

Vale subrayar que se trató de un proceso único en el mundo, dada su singularidad de abarcar a todos los sistemas organizativos de una nación, el cual demandó, en el caso particular de nuestra provincia de Granma, la creación de un equipo de trabajo integrado por profesores de la Universidad del territorio, con conocimientos sobre el tema, para que lideraran como asesores ese proceso, el cual ha seguido teniendo un protagonismo reconocido en la continuidad y profundización cualitativa de este esfuerzo, en atención a ulteriores decisiones en ese sentido de la alta dirección del país, que más adelante serán referidas.

Tal equipo, que es el propio autor de este trabajo, definió el procedimiento específico a emplear para la implementación de la DPO en el territorio. También en esa etapa desarrolló un esfuerzo masivo de

capacitación a los implicados en su ejecución en los órganos de gobierno (provincia y municipios), en los organismos provinciales y en muchas de sus entidades subordinadas a estos, que incluyó a los Diputados de la provincia, a los Delegados a la Asamblea Provincial, a los Presidentes de los Consejos Populares de toda la provincia y a centenares de Delegados a las Asambleas Municipales. Asimismo, acometió un importante trabajo de asesoría a los directivos de los ya mencionados sistemas organizativos en la realización de los procesos que en su momento posibilitaron la formulación y definición de:

- Los Objetivos del año 1997.
- Los Objetivos Estratégicos 1998-2000 y los Objetivos del año 1998 como derivación de los estratégicos del trienio.
- Los Objetivos del año 1999 como derivación de los estratégicos del trienio.
- Los Objetivos del año 2000 como derivación de los estratégicos del trienio, incluyendo lo concerniente al establecimiento de un sistema de control y la aplicación del mismo.

O sea, ejecutó en esencia un proceso de transferencia de tecnología adaptada a nuestro contexto, cuyos resultados fueron oportunamente evaluados de positivos y objeto de reconocimientos.

En cada uno de los procesos apuntados quedaron debidamente definidos la Misión, como objetivo supremo o más general, así como las Áreas de Resultados Clave para el desarrollo económico y social del territorio o del organismo o entidad, según el caso, y, en vínculo con estas, los Objetivos más decisivos a lograr en cada etapa para contribuir al logro del referido desarrollo, sobre la base de la adecuada interrelación de los intereses ramales y territoriales. Existe consenso en torno a que cada uno de los procesos realizados fue superior en lo cualitativo al precedente, atendiendo a los conocimientos y experiencias que se fueron adquiriendo paulatinamente por los implicados.

La introducción masiva del enfoque estratégico: El trienio 2001-2003.

Implicación de la Universidad de Granma.

Todo ese esfuerzo desarrollado con la DPO, sirvió de base para el planteamiento de propósitos cualitativamente superiores y constituyó, a su vez, el antecedente necesario de la decisión ulterior de la Secretaría del CECM, indicada en junio del 2000, mediante la cual se orientó desarrollar un primer proceso, también masivo en todas las organizaciones del país, de Planificación Estratégica por Objetivos abarcador del trienio 2001-2003, a través del cual nos identificamos con el paradigma de la dirección más aceptado internacionalmente. Tal decisión, para su aplicación en la provincia de Granma, marcó el inicio también de una nueva etapa de implicación y esfuerzos importantes de la UDG, por intermedio del propio equipo de profesores, cuyos elementos caracterizadores y de resultados más generales se sintetizan en lo siguiente:

- Se concibió el necesario programa de capacitación sobre este enfoque de la dirección, para su impartición a los implicados directos en su implementación, en el que se estableció el tratamiento de los elementos conceptuales y metodológicos imprescindibles a esos fines, desconocidos por la generalidad de los mismos.
- Se impartió el referido programa a los dirigentes del gobierno de la provincia y de los 13 municipios de la misma, así como en la generalidad de los organismos del territorio.
- Se capacitaron también a otros profesores de las Escuelas Ramales y Entrenadores de directivos de diferentes entidades del territorio, los que con posterioridad, con asesoría de nuestro equipo de trabajo, multiplicaron en sus entidades la capacitación recibida, la que ha llegado por esta vía a una cifra apreciable de cuadros, reservas y trabajadores.
- Tomando como referencia diversos modelos estratégicos, así como la

necesidad de definir variantes que mejor se ajustasen a los requerimientos de las organizaciones del territorio, y evaluando las diferencias propias entre los órganos de gobierno y los demás sistemas organizativos, se concibió la adopción de modelos específicos en cada caso que incluyen las categorías que se consideraron indispensables.

- Se asesoró directamente el proceso de planeación estratégica en el Órgano de Gobierno Provincial, en los de los 13 municipios de la provincia, en la Universidad de Granma y sus Facultades, así como en diversas empresas del territorio.
- Indirectamente, mediante la ya referida preparación de numerosos profesores y entrenadores de directivos, se asesoró en la consecución de este propósito a otro grupo importante de empresas y entidades del territorio, de diversos sectores.
- Además, se asesoró directamente en esa etapa el proceso de seguimiento y control de la implementación de la planeación estratégica en los órganos de gobierno y diversas entidades del territorio. O sea:
 - La elaboración de los Objetivos del año 2001 como derivación de los del trienio.
 - La actualización de la planeación y la elaboración de los Objetivos del año 2002 como derivación de los del trienio.
 - La actualización de la planeación y la elaboración de los Objetivos del año 2003.
 - Los controles y evaluaciones periódicas al cumplimiento de los Objetivos aprobados cada año.
- También en el período se hicieron valoraciones críticas acerca de la marcha de la implementación de las planeaciones estratégicas en los órganos de gobierno y diversas entidades de la provincia, las que se pusieron a disposición de sus directivos a los efectos de contribuir al perfeccionamiento de este empeño.

La continuidad en la aplicación masiva del enfoque estratégico: El trienio 2004-2006. Implicación de la Universidad de Granma.

La política y esfuerzos nacionales dirigidas a la aplicación del enfoque estratégico en niveles cualitativos superiores fueron ratificados oportunamente mediante la Resolución Conjunta 001/2002 de los Ministerios de Economía y Planificación y de Educación Superior, que tienen a su cargo respectivamente el papel rector en la planificación y en la introducción de las técnicas avanzadas de dirección en el país, a través de la cual se indicó acometer un nuevo proceso para el horizonte de planeación 2004-2006, que diera continuidad a los pasos dados en ese sentido en el trienio precedente, profundizando el propio enfoque de Planeación Estratégica por Objetivos, añadiéndole el necesario basamento en Valores, en el que debieron involucrarse todos los sistemas organizativos del país subordinados a los OACE y los Gobiernos de los territorios. La singularidad de esta nueva indicación se puso de relieve en el interés explícito en la misma de que el tratamiento de la categoría Valores Compartidos, no se ciñera a la definición de un listado de estos, sino que se complementara con la conceptualización de los mismos y la precisión de los modos de actuación asociados a estos, como vía de poder auditar ulteriormente si se manifestaban en la vida cotidiana de la organización y si alcanzaban o no el estatus de compartidos.

Esta ratificación de la política dirigida a la continuidad en la aplicación del enfoque estratégico de la dirección repercutió, por supuesto, en la implicación de la UDG en ello, mediante la labor desplegada a esos fines por los autores de este trabajo, los que en la nueva etapa continuaron desarrollando su quehacer en la provincia, liderando estos procesos y atendiendo directamente su ejecución, tanto en lo relativo a la necesaria capacitación como a la asesoría directa en su implementación,

especialmente, respecto a lo último, a los órganos de gobierno.

Es decir, pueden extrapolarse a este nuevo período, casi íntegramente, los propios elementos caracterizadores y de resultados más generales planteados al referir lo relativo al trienio 2001-2003, significando la asesoría a:

- La elaboración de los Objetivos del año 2004 como derivación de los del trienio.
- La actualización de la planeación y la elaboración de los Objetivos del año 2005 como derivación de los del trienio.
- La actualización de la planeación y la elaboración de los Objetivos del año 2006.
- Los controles y evaluaciones periódicas al cumplimiento de los Objetivos aprobados cada año.

Cabe significar que en el desarrollo de este proceso se utilizaron 3 modelos estratégicos. Uno para el caso de los órganos de gobierno que incluye el conjunto de categorías establecidas nacionalmente en los documentos rectores de esta actividad y que, en esencia, se correspondió con el empleado en el proceso del trienio precedente. Otro para el resto de las entidades, con excepción de las docentes, en las que se añaden las categorías siguientes: Cultura Organizacional, Identidad Corporativa u Organizacional y los Oficios; a estas en algunas organizaciones se les ha añadido la categoría Políticas. El otro modelo es el que se concibió para las instituciones docentes, el cual se distingue por la inclusión de la categoría Habilidades (a formar), la que conjuntamente con los Valores (a compartir) conforman el Perfil del Egresado a formar, lo cual representa un referente de carácter estratégico muy importantes para los directivos, profesores, trabajadores y estudiantes de estas instituciones y constituye una novedad al menos en el contexto cubano.

Por otra parte en la determinación de los Valores realmente compartidos, y de aquellos que en realidad son aún deseados, se estableció el empleo de la técnica del Cuestionario, aplicable a una muestra

aleatoria de los diferentes estratos o categorías ocupacionales de la entidad, determinada mediante el empleo del Programa Muestra, Versión 3.0, con un 95% de probabilidad de éxito y un margen de error muestral del 5%. Esta práctica supera con creces en objetividad y científicidad a la generalizada en el país consistente en precisarlo por los directivos acudiendo a su intuición u “olfato”.

La ratificación de la continuidad en la aplicación masiva del enfoque estratégico: El trienio 2007-2009. Implicación de la Universidad de Granma.

Los propios organismos rectores del país ya señalados dieron oportunamente la indicación de acometer el proceso de planeación estratégica por objetivos basada en valores para el trienio 2007-2009 y, en respuesta a ello, la implicación protagónica de la UDG también ha tenido su continuidad en la provincia, tanto en lo relativo a la capacitación necesaria como en la asesoría de este nuevo proceso en los órganos de gobierno y entidades, tomando como base las experiencias precedentes. De manera específica esa labor ha quedado reflejada en:

- La elaboración de la planeación estratégica 2007-2009.
- La elaboración de los Objetivos del año 2007, como derivación de los del trienio.

Una intención materializada por vez primera, aunque con matices notables, ha sido la implicación de las Sedes Universitarias Municipales en este proceso en sus respectivos territorios, especialmente en el concerniente al órgano de gobierno.

Luego de siete años de iniciado los primeros esfuerzos para la introducción del enfoque estratégico de la dirección en la provincia, como continuidad de lo realizado respecto a la DPO, se han capacitado en estos temas en cada etapa a la generalidad de los:

- Miembros del órgano de gobierno provincial.
- Diputados a la Asamblea Nacional del territorio.
- Delegados a la Asamblea Provincial.

- Miembros de los órganos de gobierno de los 13 municipios.
- Presidentes de los Consejos Populares.
- Cuadros y reservas de las diferentes entidades del territorio.

El soporte de la referida capacitación lo ha sido la ejecución de centenas de Conferencias, Seminarios y Talleres y la impartición, sólo por la UDG, de 72 Cursos de Postgrados sobre Dirección Estratégica, de los que se beneficiaron más de 2000 profesionales y directivos, que han podido aplicar estos conocimientos en función de esta encomienda.

Por otra parte, en vinculo con la función estatal del MES relativa a promover y controlar la introducción de las técnicas avanzadas de dirección en el país, cuyo cumplimiento por delegación corresponde a la UDG en nuestra provincia, se han realizado acciones de control a esta actividad, específicamente en lo que tiene que ver con la elaboración de la planeación estratégica y el empleo de la misma en los órganos de gobierno municipales y entidades provinciales, incluyendo en ello el proceso de conciliación de sus respectivas estrategias. Este trabajo que deviene en la práctica una acción de capacitación, nos ha permitido, por una parte, retroalimentarnos respecto a la situación y los avances en este tema y, por otra, contribuir al perfeccionamiento de lo realizado.

Una valoración retrospectiva del tiempo pasado y de la labor acometida en el mismo, respecto al tema que nos ocupa, nos permite afirmar que:

- Se ha logrado adquirir una cultura mínima indispensable en los directivos respecto a estos temas, lo que no los exonera de la tendencia a mostrar la operatividad en la gestión que los ha caracterizado durante muchos años.
- Inicialmente los Objetivos y con posterioridad la Planeación Estratégica en su conjunto, han constituido, aunque quizás no revelado en estos términos, el documento rector de que han dispuesto los órganos de gobierno de la provincia para gestionar el desarrollo local,

vinculando en los mismos los factores y propósitos ramales y territoriales. Ello lo sustentamos en lo siguiente:

- Se ha logrado una definición más clara de las actividades que deciden el desarrollo económico y social de la provincia y sus municipios.
- Se manifiesta el ejercicio de la gestión de dirección enfocado a estas actividades decisivas.
- La planeación estratégica, y de manera especial y preponderante los Objetivos contenidos en la misma y su cumplimiento, se utilizan cada vez más en los territorios para evaluar la marcha del desarrollo local de manera integral.
- Se observa una mayor implicación de los actores principales en la gestión de gobierno.
- Se experimentan avances en los resultados económicos y sociales de la provincia y sus municipios, lo que lo avalan los resultados destacados que se vienen alcanzando en la Emulación Nacional por la Conmemoración del 26 de Julio.
- Otro tanto ha ocurrido en diversos sistemas organizativos de la provincia, en los que estas herramientas han devenido un soporte para su gestión y para valorar el desempeño de los mismos.

Todo lo antes señalado, ha constituido en su conjunto una contribución concreta, en términos de impacto social, a la voluntad nacional de lograr el perfeccionamiento continuo de la dirección, como vía para alcanzar la necesaria eficacia, eficiencia y competitividad de los sistemas organizativos y de la economía en general y, por supuesto, una contribución también importante a los esfuerzos por alcanzar de forma paulatina un mayor y mejor desarrollo de los territorios y localidades. Este aporte, ha repercutido en la existencia de un mayor reconocimiento social a la universidad por su implicación en el desarrollo local.

La capacitación de los cuadros como vía para favorecer la calidad de la gestión de

los sistemas organizativos y del desarrollo local. Implicación de la Universidad de Granma.

La importancia estratégica de la capacitación de los cuadros nadie la cuestiona, dado lo evidente que resulta esta cuestión, teniendo en cuenta el carácter complejo de la dirección y el rol que les corresponde en la conducción con éxito de los sistemas organizativos o dispositivos de estos a su cargo, con independencia de la naturaleza y misión de los mismos, lo cual demanda una superación continua.

La sentencia del Ché de que los cuadros son la columna vertebral de la Revolución, y los esfuerzos desplegados en torno a la capacitación de los mismos desde los inicios de nuestro proceso revolucionario, corroboran la visión y preocupación de nuestros principales dirigentes, encabezados por Fidel, respecto a este tema.

Tales circunstancias y los antecedentes de esfuerzos en tal sentido acometidos por diferentes OACE y otras instituciones, aunque con una visión ramal y parcial de esta cuestión, sin dudas, fertilizaron el camino que condujo al paso más significativo y trascendente en esa dirección en el contexto cubano, que fue la aprobación en 1995 de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno, en la que de manera más integral, con un enfoque sistémico, se establecen elementos esenciales tales como principios, componentes de la capacitación, formas de preparación y superación y otros aspectos de interés. Posteriormente esta Estrategia ha sido objeto de dos perfeccionamientos, destacándose el último, de septiembre del 2004, en el que quedó explicitada la Preparación Político Ideológica como Estrategia Maestra Principal de la Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas.

En esos antecedentes se incluye, por supuesto, la labor desarrollada en el país en las postrimerías de la década de los 80s y la primera mitad de la de los 90s dirigida

especialmente a la capacitación de los cuadros, con énfasis en las técnicas modernas de dirección, que tuvo como protagonista inicialmente a los Centros de Educación Superior, coincidiendo con la creación de los Centros y Grupos de Estudio de Técnicas de Dirección, y, un poco después, también a las Escuelas Ramales.

En el caso particular de la provincia de Granma, fue en el año 1990, con posterioridad a la constitución del Grupo de Estudios de Técnicas de Dirección, que la actual UDG, en ese entonces Instituto Superior de Ciencias Agropecuarias de Bayamo (ISCAB), comenzó de manera formal a desempeñar un modesto papel en la capacitación de los cuadros y reservas del territorio, aunque limitado en ese entonces a las técnicas modernas de dirección. Por primera vez en su historia comenzó a trabajar, dirigido de manera formal e intencionada hacia el entorno, en lo que ha constituido con el transcurrir del tiempo una vertiente importante de su quehacer y de su contribución al desarrollo de la provincia, que tuvo como antecedente en la misma la labor que en su momento lideraron el SUPSCER, la Filial del Instituto Superior de Dirección de la Economía (ISDE) y la Escuela Provincial del Partido en consonancia con el papel rector que tuvieron en diferentes períodos respecto a la preparación y superación de los cuadros y reservas del estado y el gobierno.

Fue así como en el segundo semestre del curso académico 89-90 el antiguo ISCAB capacitó los primeros 49 cuadros y reservas del territorio, cifra que en el siguiente curso 90-91 ya ascendió a 312.

Ese papel se fue ampliando y consolidando paulatinamente en los años posteriores, sobre todo a partir del año 1996, poco después de la aprobación de la Estrategia Nacional y de la asignación al MES de la función estatal de dirigir y controlar la preparación y superación de los cuadros y reservas, con la singularidad de no solo capacitar en el componente de dirección, sino de haber ampliado el espectro de la capacitación a temáticas económicas,

técnico-profesionales y político-ideológicas, de conformidad con las posibilidades que han brindado, por una parte, los nuevos perfiles que se han ido incorporando a la estructura de carreras que se desarrollan en el centro y, por otra, los avances experimentados en la preparación científico técnica y pedagógica del claustro, lo que nos ha permitido disponer de mayores potencialidades para enfrentar este empeño.

En los últimos 3 lustros suman miles los cuadros y reservas de la provincia que han recibido capacitación directa de profesores de la UDG, mediante las diferentes formas establecidas en la Estrategia Nacional, fundamentalmente a través de Cursos y Actividades Dinámicas (Conferencias, Seminarios y Talleres) y en menor medida mediante Entrenamientos, Diplomados, Maestrías y Especialidades, formas estas que se han ido incrementando en los años más recientes y a las que se ha incorporado muy limitadamente, por su naturaleza, el desarrollo de Doctorados.

Particular atención la UDG le ha brindado en cada momento al desarrollo exitoso en la provincia de los programas nacionalmente priorizados en diferentes etapas para la capacitación de los cuadros y reservas, los cuales han sido los siguientes:

- Dirección por Objetivos.
- Computación.
- Contabilidad y Finanzas.
- Dirección Estratégica.
- Dirección por Proyectos.
- Perfeccionamiento Empresarial.
- Preparación Jurídica
- Control Interno.
- Análisis e Interpretación de Estados Financieros.

En igual medida se ha trabajado en la capacitación sobre Medio Ambiente.

Si circunscribimos el análisis al último lustro debemos resaltar que solamente la UDG ha capacitado anualmente, como promedio, a más de 3 500 cuadros y reservas de los órganos de gobierno y de las entidades de la provincia, destacándose en la etapa la formación de decenas de Master, 40 de ellos en dirección, y más de 800

Diplomados, la mayor parte de los mismos también en temáticas de dirección y, en menor medida, de economía. Se prevé que en el futuro inmediato, en estas formas de superación mejore el peso relativo de otras temáticas.

Vale resaltar que en el cumplimiento de este empeño la UDG no sólo se ha valido en estos años de las potencialidades de su claustro, sino que ha utilizado este a los fines de potenciar la preparación de los profesores de las Escuelas Rmales y de los Entrenadores de cuadros de las entidades de la provincia, cuya participación en cursos, diplomados y maestrías se ha privilegiado. Con esta fuerza, de forma indirecta, ha logrado ampliar su incidencia y efectos a un universo mayor de cuadros y reservas.

Más recientemente, especialmente en los dos últimos cursos, la UDG ha podido contar también en esta labor con el aporte de profesores de las SUM, a lo cual nos referiremos más adelante.

A todo lo anterior, en virtud de la función estatal delegada por el MES a la UDG para su ejercicio en el territorio, en todos estos años se añade el desempeño que ha tenido la UDG en la asesoría al CAP para la elaboración de la Estrategia Territorial en las diferentes etapas, la última de las cuales ha sido la correspondiente al trienio 2007-2009, como complemento necesario a la proyección estratégica de la provincia para igual período. Similar labor ha desarrollado al respecto con los CAM y los organismos y entidades del territorio, incluyendo en estos casos, además, el ejercicio de la función de control al cumplimiento de sus Estrategias y Planes de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas, partiendo del proceso de conciliación de los mismos una vez concebidos. La repercusión que en el desarrollo Territorial y Ramal pueden tener estas Estrategias y Planes, y su cumplimiento, teniendo en cuenta el rol reservado en ello a los dirigentes, a la vez que resalta el imperativo de que sean adecuados y de que se correspondan con las reales necesidades, revela la importancia estratégica de esta ocupación

que ha venido teniendo la UDG en estos años, a través de la cual ha podido influir en una mejor proyección en este sentido de los órganos de gobierno y entidades, así como en su perfeccionamiento continuo, en tanto han constituido en la práctica acciones de capacitación a implicados importantes en esta actividad, que se suman a las que se les ofrecen frecuentemente a los jefes de cuadros en el marco de reuniones que se convocan de conjunto con el dispositivo que atiende esta tarea en el gobierno provincial. Toda este quehacer, unido al ya referido respecto al enfoque estratégico, ha contribuido a:

- Un mejoramiento en la preparación de los cuadros y reservas de los órganos de gobierno, incluyendo a los Diputados de la provincia, Delegados a la Asamblea Provincial, Presidentes de Consejos Populares y demás Delegados a las Asambleas Municipales, es decir de todos aquellos que, a sus respectivos niveles, son elementos decisores en lo que respecta al desarrollo local.
- Un mejoramiento en la preparación de los cuadros y reservas de las entidades de los sectores empresarial y no empresarial de la provincia, es decir de aquellos que, a sus respectivos niveles, son elementos decisores en lo que respecta al desarrollo ramal.
- Una mejor comprensión y colaboración en los cuadros y reservas en lo relativo al necesario vínculo y unidad de los intereses ramales y territoriales.
- Una mayor toma de conciencia y sensibilidad en los niveles de dirección respecto a la pertinencia de priorizar las actividades de capacitación, aún y cuando en la práctica no se manifiesta siempre como debiera.
- Un mayor reconocimiento social a la UDG por su implicación, su desempeño y sus resultados en esta labor, en torno a la cual existe consenso que ha tenido efectos positivos en el desarrollo local y en el desempeño de los sistemas organizativos del territorio.

El enfoque estratégico de la dirección y la capacitación de los cuadros en la

gestión del desarrollo local. Implicación de las Sedes Universitarias Municipales de la Universidad de Granma.

No cabe dudas de que la creación de las Sedes Universitarias Municipales (SUM) ha abierto una nueva perspectiva para la materialización y consolidación hasta los niveles de base de ambos propósitos, es decir, para la aplicación del enfoque estratégico de la dirección y para la capacitación continua de los cuadros y reservas.

Cualquiera puede intuir o conocer las limitaciones objetivas, relacionadas fundamentalmente con disponibilidades de profesores y de transporte, que ha tenido en estos años la hoy llamada Sede Central de la UDG para consumir su intención de capacitar, asesorar y controlar a todo el universo de sistemas organizativos y de cuadros y reservas de la provincia y sus municipios, en correspondencia con el cumplimiento de su Misión y de las funciones estatales mencionadas.

Cualquiera puede intuir también que, por ejemplo, la mayor parte de los cuadros y reservas del territorio que se capacitaban antes de la existencia de las SUM, procedían de las entidades provinciales y municipales radicadas en Bayamo. O que la calidad en la aplicación de la DPO y la Planeación Estratégica donde mejor se manifiesta es en el CAP y las entidades provinciales, es decir, allí donde ha podido llegar sistemáticamente la influencia directa de la Sede Central de la UDG.

Sin embargo, esa realidad ha comenzado a cambiar a partir de la existencia de las SUM sobre la base de la filosofía de que la Sede Central se ocupe de estas tareas esencialmente en el ámbito del CAP y los organismos, empresas y otras entidades provinciales, y de que estas últimas desempeñen ese propio rol con respecto a los sistemas organizativos de su municipio, incluido el CAM, con la necesaria asesoría de la Sede Central en torno a las mismas. O sea, serán en esencia las SUM, en la misma medida en que su desarrollo en ascenso se lo vaya permitiendo, las que en estas tareas, como regla general, influirán y

contribuirán más al desarrollo local de sus respectivos municipios.

Por supuesto, la puesta en práctica de tal filosofía sólo es posible mediante la consecuente preparación de los recursos humanos de las SUM que tendrán a su cargo su implementación, y en ese sentido se ha trabajado y se continúa trabajando, destacándose la labor acometida con ese fin vinculada a los componentes de dirección y económico, en tanto en todas existe la carrera de Contabilidad y Finanzas, así como en el técnico-profesional en los límites que permite el perfil de las diferentes Sedes.

Es fácil de imaginar lo difícil y dilatado en el tiempo que resultó cumplir en lo esencial con los primeros programas priorizados de capacitación que referimos, los que debieron ejecutarse cuando no existían las SUM.

Sin embargo, otras fueron las circunstancias en las que se desarrollaron los programas priorizados de Preparación Jurídica y sobre todo los Control Interno y de Análisis e Interpretación de Estados Financieros, ejecutado el primero de estos dos últimos en el primer semestre del curso 2005-2006 y, el segundo, entre el segundo semestre de ese propio curso y la primera parte del primer semestre del curso 2006-2007. Ya para ellos se pudo contar con el claustro de las SUM, de las cuales oportunamente se acreditaron por los profesores de la Sede Central a un total de 73 profesores para la impartición del curso de Control Interno y 59 para el de Análisis e Interpretación de Estados Financieros.

Otros ejemplos que puede señalarse son los relacionados con la impartición por profesores de las SUM, previa asesoría de profesores de la Sede Central, de los cursos de los programas propedéuticos de las Maestrías en Ciencias Agrícolas y Dirección.

Lógicamente, aunque se manifiestan matices entre unas y otras SUM con relación al desempeño y los resultados que alcanzan en la actividad de capacitación de cuadros, el balance general revela avances. Ello puede corroborarse contrastando las

cifras de cuadros y reservas capacitados por el conjunto de nuestras SUM en los últimos 3 cursos precedentes. Veamos:

Curso académico	Cuadros y reservas capacitados por las SUM
2003-2004	109
2004-2005	729
2005-2006	4064

El curso 2003-2004 marcó el inicio de este quehacer en las SUM de la UDG. Por su parte, el significativo salto que se dio en el 2005-2006 es el reflejo fundamentalmente de lo realizado en los dos cursos priorizados antes referidos, los que, unidos a los otros antecedentes apuntados, han venido a corroborar la posibilidad de esta práctica en otras temáticas de interés en función de la capacitación de los cuadros y reservas y, por supuesto, del desarrollo local y ramal.

En las otras vertientes abordadas en este trabajo, es decir, en las de asesoría y control a la propia actividad de capacitación de cuadros y la relacionada con la aplicación del enfoque estratégico, se han dado pasos todavía muy discretos, por falta de sistematicidad en ello en la generalidad de las SUM. No obstante, se trabaja en función de que el proceso de elaboración de la planeación estratégica para el trienio 2007-2009 y, consiguientemente, de la actualización de la estrategia de preparación y superación de los cuadros y reservas para similar período, marque un despegue definitivo que conlleve en lo adelante una atención sistemática a estas tareas en las SUM que tenga su reflejo en el CAM y en todas las entidades del municipio. No obstante, como resultado de lo que ya han venido haciendo, de lo que hacen y de lo que harán en lo inmediato en este campo, a partir de las proyecciones de trabajo existentes, y dada su importancia para sus respectivos municipios, las SUM de la UDG gozan ya de reconocimiento social, el que no dudamos será mayor en lo adelante como resultado del perfeccionamiento y consolidación de su labor al respecto.

Conclusiones.

La UDG ha desarrollado una importante labor de capacitación y asesoría a los fines de la aplicación del enfoque estratégico en los sistemas organizativos de la provincia, así como también en lo concerniente al control de esta actividad.

También ha sido significativo su quehacer con relación a la capacitación y asesoría con vistas a la implementación de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno en las organizaciones del territorio, y en el control al cumplimiento de la misma.

Ha sido igualmente importante y creciente el trabajo específico de capacitación de cuadros y reservas de los órganos de gobierno y las entidades de la provincia desarrollado por sus profesores en diferentes componentes, especialmente en los de dirección, económico y técnico-profesional, de lo cual se han beneficiado miles en los últimos 15 años.

Con el surgimiento de las SUM esta labor se ha ampliado y comenzado a tener una mayor influencia en el nivel local, cuyos resultados se empiezan a apreciar.

Todo cuanto se ha hecho y alcanzado en este propósito ha tenido una repercusión que, atendiendo a su carácter, no es posible expresar en términos de impacto costo/beneficio, ni de impacto económico financiero por área de moneda, ni de influencia en las finanzas internas y externas, etc.

Su impacto es esencialmente de carácter social materializado en la preparación y desarrollo de directivos y sus reservas; también a través del incremento y potenciación de la capacidad de proyección de los directivos con un enfoque estratégico; de la mejoría en los métodos y estilos de dirección y de trabajo y de influencia positiva en el clima laboral, así como en el compromiso de los directivos y trabajadores con los resultados a alcanzar y en la voluntad de continuar perfeccionando la gestión para ser lo competitivo que demanda el desempeño exitoso de los sistemas organizativos y el desarrollo

económico y social de la provincia y los municipios.

Por su implicación, su desempeño y sus resultados en estos propósitos, y por el impacto que han tenido, la UDG se ha ganado un reconocimiento social en la provincia y sus SUM han comenzado a ganárselo en sus respectivos municipios.

Bibliografía.

1. Borrego, D. O. Rumbo al socialismo: Problemas del sistema económico y la dirección empresarial. - - La Habana: Editorial de Ciencias Sociales, 2006.
2. Cuba. Comisión Central de Cuadros del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del estado y del gobierno y sus reservas. La Habana. Septiembre, 2004.
3. Cuervo, G. A. La dirección estratégica de la empresa. - - En dirección de empresas de los noventa. - -Madrid: Civitas, 1995.
4. Gandarilla, B. A. et al. Proceso de implantación de la dirección por objetivos en los órganos de gobierno y las entidades de la provincia de Granma. Experiencias y reflexiones. - - En dirección por objetivos y dirección estratégica. La experiencia cubana. - - La Habana: CCED-MES, 1998.
5. Gandarilla, B. A. y F. Ferriol. Principales deficiencias e insuficiencias que persisten en la planificación estratégica y la dirección por objetivos en los territorios. Folletos Gerenciales. (VII). (1): 6-14. Enero, 2003.
6. Gimbert, X. La gestión estratégica. - - En cómo elaborar un plan estratégico en la empresa. - - Barcelona: Cuaderno Cinco Días, 1999.
7. Lazo, V. C. Dirección estratégica territorial. Experiencia en Pinar del Río. - - En dirección por objetivos y dirección estratégica. La experiencia cubana. - - La Habana: CCED-MES, 1998.
8. Odiorne, G. S. Administración por objetivos. Nuevo sistema para la dirección. - - México D. F.: Editorial Limusa, 1996.

- | | |
|---|--|
| 9. Portuondo, V. A. L. ¿Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? ¿Dirigir por objetivos o estratégicamente?. - - En dirección por objetivos y dirección estratégica. La | experiencia cubana. - - La Habana: CCED-MES, 1998. |
| 10. Reiff, W. y G. Bassford. ¿Qué es realmente la dirección por objetivos?. - - Barcelona: Editorial Labor S. A., 1996 | |