

La formación de directivos para la administración pública en Cuba en el marco de la actualización del modelo económico.

Autores:

Dra. C. Lourdes Tabares Neyra, Centro de Estudios de Administración Pública, UH-
lourdes@ceap.uh.cu

Dra. C Noris Tamayo Pineda, Centro de Estudios de Administración Pública, UH-
noris_tamayo@ceap.uh.cu

Dr. C Orlando Gutiérrez Castillo, Centro de Estudios de Economía Cubana, UH-
Orlandoivis@gmail.com

Dr.C Silvio Calves Hernández, Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno-
silvio@ceap.uh.cu

Resumen

El trabajo se concentra en la necesidad que tiene la administración pública cubana en el marco de la actualización del modelo económico de lograr un cambio de mentalidad en sus directivos, como gestores de cambio, lo cual exige un fuerte componente formativo. Se muestran las experiencias devenidas del diseño e impartición del Diplomado en Administración Pública en la Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno, haciendo énfasis en su pertinencia y en las cuestiones que deben continuar perfeccionándose.

Palabras claves: administración pública; directivos; formación de directivos.

Abstract:

This paper main focus will show how under the current Cuban model of Public Administration what is required to bring changes for the administrators is nothing less a new mentality of administration couple with the strong training. To bring this about in a concrete fashion this paper will maintain that what is required is a revision of the requirements for the Diploma in Public Administration that will reflect the new programmatic needs of this country.

Public Administration; administrators, strong training

Introducción

La administración pública cubana enfrenta en la actualidad uno de los desafíos más relevantes en toda la historia de la Revolución; se desenvuelve en un entorno internacional globalizado y turbulento, debiendo asegurar, a la par, las conquistas del proyecto revolucionario, y además

debe acoplarse sinérgicamente al proceso de transformaciones estructurales que se despliega en el país, encaminado a superar errores del pasado y reorientar a la sociedad cubana por derroteros de sostenibilidad, integración y competitividad.

En la asunción de este desafío juegan un papel fundamental los sujetos de dirección, es decir, los directivos de la administración pública, quienes están convocados a enfrentar un cambio de mentalidad en la gestión. Este cambio de mentalidad pasa por la adopción de nuevos paradigmas gerenciales, en consonancia con las transformaciones que se desarrollan, donde los procesos de formación de directivos juegan un papel central. Estos procesos deben estar alineados con las exigencias de la sociedad cubana, donde los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del PCC asumen un rol protagónico en su orientación y alcance.

El presente trabajo tiene como propósito exponer las experiencias y resultados del desarrollo del programa de Diplomado en Administración Pública en la escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno diseñado para enfrentar los retos actuales de las transformaciones del modelo económico y social cubano

Desarrollo

La formación de directivos de la administración pública en la etapa actual. Surgimiento del Diplomado en Administración Pública.

Para el adecuado funcionamiento de la administración pública, sus directivos deben asumir determinadas posturas y comportamientos. Los enfoques de eficacia en el cumplimiento de los propósitos estatales y de eficiencia en la utilización de recursos que asigna el Presupuesto del Estado deben combinarse sinérgicamente e integrarse en comportamientos sustentados en valores de honestidad, transparencia y responsabilidad en el ejercicio de la función pública. Para ello, la administración pública debe contar con un efectivo mecanismo de retroalimentación y control, donde la rendición de cuentas, las auditorías, el control interno y el control popular conforman un entramado sistémico que asegura el cumplimiento de los propósitos supremos del Estado y promueve alternativas correctivas en caso de desviaciones.

Ante las exigencias del proceso de actualización del modelo económico cubano y la importancia de la formación de directivos en los procesos de transformaciones que se prevén, se toma el Acuerdo No. 7109 (Secretaría del Consejo de Ministros, 2011) para la creación de la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, como centro de educación superior, adscrito al Ministerio de Educación Superior, con la misión de “elevar los conocimientos y

habilidades de directivos de la administración pública y del sistema empresarial del Estado cubano que les permitan el cabal desempeño de sus métodos y técnicas de dirección, la formación de una cultura económica y de respeto a las leyes y otras normas legales, así como el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones”.

Según estudios previos desarrollados sobre la formación de directivos de la administración pública, la estrategia de preparación y superación de directivos de esta esfera no respondía a las necesidades y al alcance de los procesos transformadores que se perseguían. Se evidenciaba, además, cierta falta de correspondencia entre los programas de capacitación que se ofertaban y las necesidades reales de las entidades del sector. En buena medida lo anterior responde a que si bien la capacitación de directivos posee en Cuba una larga historia, con numerosas instituciones que han enfrentado esta tarea, en la mayoría de los casos se ha preferencia de la capacitación de directivos empresariales, dejando un cierto vacío en lo relacionado con la formación de directivos de la administración pública.

Esa es la razón por la que la Dirección de Cuadros del Estado y del Gobierno solicitó al Ministerio de Educación Superior (MES) el diseño de un Diplomado en Administración Pública para los cuadros principales de dirección del Estado y del Gobierno y sus reservas, que contribuyera a la preparación de los mismos para enfrentar los cambios que demanda el país, a la luz de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Dicho Diplomado formaría parte de la oferta de formación de directivos de la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno y, además, tendría un alcance nacional, dirigido no solo a los altos directivos de los Organismos de la Administración del Estado, sino a los de los Órganos Locales del Poder Popular en los territorios del país.

El MES asignó el diseño de este programa a La Universidad de La Habana por su amplia experiencia en materia de capacitación a directivos de alto nivel, ya que entre sus instituciones se encuentra el Centro de Estudios de Administración Pública (CEAP), fundado en 2002, que posee importantes avales en la capacitación de directivos del Poder Popular, especialmente en la provincia de La Habana, y en los OACE, tanto en cursos cortos, como en su Maestría en Administración Pública, con 2 ediciones hasta la fecha. Otras áreas y Centros de la Universidad de La Habana también cuentan con importantes especialistas que han participado en comisiones y estudios encargados por el Partido y el Gobierno, que les permite encontrarse actualizados sobre los procesos de la gestión pública en el país desde diversas aristas.

Considerando los retos del proceso de actualización del modelo económico cubano y la necesidad de un cambio de mentalidad soportado en paradigmas de gestión acordes con las

transformaciones que se requieren, se define que “los egresados del Diplomado en Administración Pública desarrollan sus funciones profesionales en la concepción, diseño, ejecución, dirección y control de diferentes tipos de actividades para el trabajo directo en la administración pública en los niveles nacional y territorial”. De esta forma, se precisa que al concluir el programa, “el egresado podrá desarrollar con eficiencia y eficacia las tareas y otras actividades que su encargo social le demande, como gestor de cambios para la transformación de la administración pública cubana acorde a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y de la Revolución” (ESCEG, 2011).

De acuerdo con este perfil objetivo, el Diplomado en Administración Pública formula como objetivos su objetivo general desarrollar competencias para lograr resultados satisfactorios en el ejercicio de sus funciones durante el proceso de actualización del modelo económico de Cuba, así como fortalecer en los directivos de la administración pública los valores que sustentan nuestra Revolución Socialista y que deben identificar a un cuadro revolucionario. Adicionalmente, se declaran, para dar cumplimiento al objetivo general del Programa, los siguientes objetivos específicos:

- Actuar como gestor de cambios en las organizaciones de la administración pública para la implementación efectiva y eficiente del modelo económico del país, asumiendo nuevos paradigmas y enfoques que propicien un verdadero cambio de mentalidad en estos procesos transformadores.
- Desarrollar capacidades para el análisis, interpretación científica y solución de problemas, integrando todas las dimensiones que intervienen en el fenómeno (económica y contable, social, jurídica, medioambiental, informacional y comunicacional, entre otros).

Dicho Programa está concebido para desarrollar competencias en el ámbito de la gestión y la dirección estatal y de gobierno, mediante un proceso de sensibilización de los participantes sobre aquellos contenidos que constituyen la fundamentación científica y práctica en la toma de decisiones a ese nivel de dirección, en correspondencia con las condiciones que demanda la actualización del modelo económico del país, de manera eficiente y eficaz.

Como es lógico, por limitaciones de tiempo, el Programa no puede resolver todos los problemas y necesidades de capacitación identificada, sino solo aquellos más importantes y, a la vez, urgentes. De ahí que la filosofía que subyace es la de generar el interés por los contenidos, presentarlos en toda su magnitud y dimensiones y profundizar solo en aquellos imprescindibles para desencadenar los cambios que se requieren para la actualización del

modelo económico del país y a ello responde la proporción entre los diferentes cursos y actividades del Programa.

El enfoque del Programa es teórico-práctico, ya que se parte del hecho de que el sistema de categorías del socialismo y de la economía constituye la base para la valoración de la práctica, su análisis e interpretación científica y la solución a los problemas en su entorno de acción. Respecto a los enfoques y métodos de capacitación, dadas las características de la matrícula, las clases deben aplicar métodos modernos de capacitación a cuadros de dirección, con alto énfasis en las dinámicas grupales, los debates y la problematización de los contenidos que se imparten, todo ello basado en resultados de las investigaciones más avanzadas sobre el desarrollo de competencias en directivos que ocupan responsabilidades de dirección y con el más alto nivel científico y profesional.

Desde el punto de vista organizativo, se ha concebido que las mañanas se reserven para las actividades presenciales, mientras que en las tardes se desarrollen las conferencias especializadas, talleres integradores, trabajos grupales o sesiones de estudio individual a fin de prepararse para las actividades presenciales del día siguiente. Esto significa que cada curso del Diplomado debe concebir la actividad independiente y en grupos, que se orientará para la sesión de la tarde, acorde al cronograma docente que se elabore.

Desde el punto de vista académico, el Diplomado está organizado en cinco cursos que abarcan las esferas más importantes de acción del trabajo de dirección a ese nivel: la gestión organizacional y personal; el basamento jurídico que respalda esa gestión; los elementos fundamentales del funcionamiento de la economía; así como los mecanismos financiero-contables y de control interno que deben considerarse en la toma de decisiones. También se incorporan contenidos relacionados con el manejo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs). Adicionalmente, se incorpora con un grupo de conferencias especializadas, brindadas por especialistas de alto nivel, que tiene el objetivo de actualizar a los participantes en temas de actualidad que inciden en el trabajo de gestión de la administración pública, referidas, en lo fundamental, a las políticas globales del país y las estrategias de los sectores en desarrollo, entre otros contenidos de interés.

Para asegurar la integración de los contenidos que se imparten en los diferentes cursos se elabora un calendario docente que contempla la impartición en paralelo de aquellos cursos, temas comunes o muy relacionados, haciendo coincidir, además, las conferencias especializadas en el momento en que estén creadas las precedencias para que sea más efectivo el aprendizaje. Igualmente, se prevé la participación conjunta de profesores de diferentes cursos en aquellas temáticas que guardan estrecha relación, a fin de evitar

solapamientos y repeticiones. Esto requiere de una labor muy cuidadosa en la elaboración de los horarios, los cuales no se ajustan a los cánones clásicos usuales.

El curso de Gestión de la administración pública tiene por objetivo generar cambios de paradigmas en la dirección ramal y territorial, propiciando el pensamiento estratégico.

El curso de Bases jurídicas de la actividad del Estado cubano actual tiene como propósito aplicar los conocimientos jurídicos necesarios para generar un funcionamiento efectivo de los órganos y entidades de la administración pública cubana.

El curso de Contabilidad y Control para la Administración Pública tiene como objetivo utilizar la información que ofrecen la Contabilidad y la Auditoría para la toma de decisiones y la elevación de la eficiencia en la Administración Pública.

Por su parte, el curso de Economía y finanzas públicas tiene por objetivo analizar, con criterio económico, las decisiones de Estado y Gobierno. Incluye contenidos relacionados con los fundamentos del modelo económico en el período de transición socialista; la planificación y las políticas macroeconómicas; las finanzas públicas; la gestión empresarial y el desarrollo económico local.

Asimismo, el curso de Técnicas de la información y las comunicaciones (TIC) en la gestión de dirección pretende como objetivo emplear eficientemente las tecnologías de la información y las comunicaciones en la gestión de la administración pública

El sistema de conferencias especializadas, por su parte, tiene por objetivo actualizar a los participantes sobre los principales aspectos de la economía y sociedad cubana. Las mismas se programan de acuerdo a la composición de la matrícula de cada edición, los problemas de mayor actualidad para el país en cada momento, y las necesidades de información de los participantes, para darle flexibilidad al programa.

Por último, cabe destacar la actividad que sirve de cierre del Programa, denominado Trabajo Final del Diplomado en Administración Pública. Entre sus objetivos básicos, el trabajo final pretende que el participante sea capaz de mostrar que ha adquirido e integrado conocimientos, como resultado de su participación en los diferentes cursos que lo conforman, así como de aplicar estos conocimientos en situaciones concretas que se presentan en sus organizaciones.

Por sus características especiales, las indicaciones específicas del Trabajo Final del Diplomado en Administración Pública contemplan que el mismo se realiza en equipos de no más de 3 miembros, y el tema general del trabajo debe circunscribirse al perfeccionamiento del sistema de gestión de la administración pública en una de las esferas específicas de su accionar; debe mostrar la aplicación de los conocimientos adquiridos en las organizaciones de procedencia de uno o varios integrantes del equipo, por lo que el diagnóstico y las posibles soluciones que se

propongan deben realizarse considerando las diferentes perspectivas que aborda el Diplomado.

Experiencias en la impartición del Diplomado y retos de su perfeccionamiento.

Los resultados obtenidos en la impartición del Programa de Diplomado en Administración Pública en las cinco ediciones efectuadas se pueden catalogar de muy positivos. En general, los resultados de las encuestas aplicadas a los participantes revelan que el mismo se valora de “útil”, “técnicamente bueno”, “abarcador de temas de interés”, “adecuado, intenso y oportuno”. También las opiniones registradas expresan que existe un buen nivel de actualización de los temas abordados, así como que resultó provechoso para los retos que enfrentan en el proceso de actualización del modelo económico cubano, permitiendo alcanzar una percepción más integral sobre el alcance de los Lineamientos de Política Económica y Social y adquirir una mejor preparación para enfrentar la complejidad en su tratamiento. Otros aspectos de interés reflejados en las encuestas muestran el reconocimiento de la maestría pedagógica y profesionalidad metodológica de los docentes a cargo del curso.

Todo lo anterior permite concluir que el Programa impartido, si bien constituye una importante inversión de recursos del país, se justifica plenamente por la pertinencia, actualidad y profundidad de los temas que aborda, aportando importantes resultados en materia de preparación de los directivos para enfrentar los retos de la administración pública cubana en el contexto actual.

No obstante, los participantes han manifestado en las encuestas un conjunto de sugerencias y consideraciones que han servido de pautas para el perfeccionamiento del Programa. Entre las más significativas –fundamentalmente emitidas al cierre de la primera edición del mismo- se pueden mencionar las siguientes:

- Necesidad de ajustar las cargas docentes que se dedican a los diferentes temas en función de los intereses y necesidades de los participantes, evitando las sobrecargas en determinados contenidos en detrimento de otros de mayor actualidad y envergadura. En tal sentido, se pondera la pertinencia de incrementar las conferencias de actualización en el contexto del Programa, así como la factibilidad de integrar interdisciplinariamente algunos contenidos para lograr una concepción sistémica de los mismos.
- Evitar el exceso de información en determinados temas y concentrarse en la esencia de los objetivos planteados en el programa, evadiendo enfoques academicistas, teniendo en cuenta el corto tiempo que se dispone en el Programa para abordar los diversos temas.

- Combinar reflexiones teóricas sobre temas de interés con las experiencias prácticas, tanto positivas como negativas, que se han desarrollado en el país como parte de un enfoque de aprendizaje más orientado a la práctica de la administración pública. Para ello se sugiere incorporar espacios para actividades que propicien el intercambio de experiencias entre los participantes con el fin de asegurar un mejor equilibrio entre teoría y praxis.
- Fomentar el intercambio y el debate entre los participantes sobre determinados temas, a fin de aprovechar sus experiencias y criterios sobre los mismos. En tal sentido, se pronuncian por emplear con mayor eficacia el trabajo de los equipos, así como hacer énfasis en los enfoques interactivos en la impartición de la docencia, lo que contribuye, además, a lograr que las actividades sean más motivadoras, dinámicas y comprensibles.
- Mejorar técnica y metodológicamente las presentaciones que efectúan los profesores en las clases, así como lograr mayor eficacia en la entrega y utilización de los materiales docentes del Programa, evaluando la posibilidad de contar con mayor cantidad de materiales en soporte plano, aun cuando una parte importante se entregue en soporte digital.

El Comité Académico del Programa ha tomado estas consideraciones y sugerencias como punta de lanza para la mejora del mismo, adoptándose las medidas correctivas pertinentes de manera oportuna.

Como resultado de estas medidas adoptadas, se han percibido cambios importantes en las valoraciones que efectúan en las encuestas los participantes del Programa. Los resultados obtenidos en las recientes ediciones del Diplomado en Administración Pública así lo confirman. Entre los principales criterios vertidos por los participantes se pueden mencionar los siguientes: “necesario-educativo-útil”; “cambio de mentalidad”; “oportunidad increíble de integrar conocimientos y personas”; “conocimiento-actualización-desarrollo”; “integrador, abarcador, actualizado”; y “enriquecedor”.

Sin embargo, a pesar de los resultados alcanzados hasta el presente, el Comité Académico del Programa de Diplomado en Administración Pública ha identificado un conjunto de líneas de trabajo, que asume como retos para el perfeccionamiento del mismo, que son las siguientes:

1. Lograr mayor impacto en las propuestas de solución a problemas que se enfrentan en el proceso de transformaciones de la administración pública cubana.
2. Contribuir, con el desarrollo de las líneas de investigación que contempla el Programa, al enriquecimiento de la conceptualización teórica que debe expresar los fundamentos del modelo económico cubano y su actualización.
3. Perfeccionar el modelo de formación de directivos de la administración pública mediante la introducción sistemática de contenidos actualizados y en correspondencia con los retos que

se enfrentan, así como de métodos de enseñanza eficaces que propendan al intercambio de experiencias, al debate y problematización de los temas, así como a la orientación a la solución de problemas que se identifiquen.

4. Asegurar el principio de que la formación de directivos es un proceso continuo, por lo que se requieren diseñar e implementar alternativas de capacitación que aseguren el reciclaje y actualización de conocimientos y la continuidad en los aprendizajes.
5. Contribuir, con acciones extensionistas, a la adecuada divulgación de los retos que impone la actualización del modelo económico cubano en el ámbito de la administración pública en el marco de la implementación de los Lineamientos de Política Económica y Social.

Consideraciones finales.

Como resultado de la sistematización de las experiencias desarrolladas en esta etapa de la formación de directivos para la administración pública en el marco del proceso de actualización del modelo económico cubano se pueden exponer las siguientes consideraciones:

- El cambio de mentalidad que se pretende lograr en los directivos de la administración pública cubana exige un fuerte componente formativo que contribuya al desarrollo de conocimientos, habilidades y competencias directivas en los cuadros del sector, de forma tal que los convierta en verdaderos gestores de cambios para asegurar las transformaciones necesarias que exige la implantación de los Lineamientos de Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del PCC.
- El diseño e impartición del Diplomado en Administración Pública en la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno se inserta en esta dinámica formativa, ofertando un programa de formación para altos directivos de la administración pública cubana, concebido para desarrollar competencias en el ámbito de la gestión y la dirección estatal y de gobierno en un marco donde predominan la pertinencia y actualidad de los temas tratados, el rigor científico, la integración sistémica y el abordaje interdisciplinar de los mismos, así como la estrecha vinculación teoría-práctica.
- Las experiencias en la impartición del Diplomado en Administración Pública en sus diversas ediciones arroja resultados favorables hasta la fecha, por lo que se puede concluir, derivado del procesamiento de las encuestas a sus participantes, que el Programa, si bien constituye una importante inversión de recursos del país, se justifica plenamente por la pertinencia, actualidad y profundidad de los contenidos que aborda.
- Independientemente de los resultados positivos obtenidos en las ediciones impartidas del Programa, deben activarse un conjunto de líneas de trabajo para su perfeccionamiento, entre las que deben destacarse: 1) lograr mayor impacto en las propuestas de solución a

los problemas que enfrentan los participantes; 2) contribuir al enriquecimiento de la conceptualización teórica de los fundamentos del modelo económico cubano y su actualización; 3) continuar innovando y perfeccionando el modelo de formación desde las dimensiones de contenido y metodológica; 4) asegurar el principio de continuidad en la formación de directivos; y 5) contribuir a la divulgación y a la labor de esclarecimiento a la población de los retos que impone la actualización del modelo económico cubano en el ámbito de la administración pública.

Bibliografía consultada

- Castro, F. (2000). Discurso pronunciado el Primero de Mayo. Periódico Granma, La Habana, 3 de mayo, pp. 2-4.
- Castro, R. (2008). Discurso pronunciado en las conclusiones de la Sesión Constitutiva de la VII Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular, 24 de febrero. Periódico Granma, La Habana, 25 de febrero, p. 2.
- Castro, R. (2010). Discurso de clausura del IX Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas, el 4 de abril. Periódico Granma, La Habana, 6 de abril, pp. 2-3.
- Central de Trabajadores de Cuba (CTC) (2010). Pronunciamiento de la Central de Trabajadores de Cuba. Periódico Granma, La Habana, 13 de septiembre.
- Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno (ESCEG) (2011). Programa de Diplomado en Administración Pública, La Habana, octubre.
- Garcini, H. (1986). Derecho administrativo. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
- Gutiérrez, O. (2003). Cambio organizacional y formación de equipos directivos. Revista Miradas, Año 1, No. 2. Ciudad Guayana, Venezuela, pp. 7-23.
- Gutiérrez, O. (2009). La contextualización de los modelos gerenciales y el desarrollo de procesos estratégicos en el sector público. Revista Strategos. Año 1, No. 2. Enero-junio. Puerto Ordaz, Venezuela, pp.35-42.
- Iglesias, A. (2011). Diferentes enfoques conceptuales sobre la administración pública. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Universidad de La Habana.
- Lenin, V.I. (1974). Acerca de la incorporación de las masas a la administración del Estado. Obras Escogidas en Tres Tomos. Tomo III, pp. 175-190.
- Secretaría del Consejo de Ministros (2011). Acuerdo No. 7109 Sobre la creación de la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno. La Habana, 7 de septiembre.
- VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Editora del PCC, La Habana.