

LA SUPERACIÓN DE DIRECTIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN EL CENTRO DE ESTUDIOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA UNIVERSIDAD DE LA HABANA

THE IMPROVEMENT OF THE PUBLIC ADMINISTRATION EXECUTIVES IN THE CENTER FOR STUDIES OF PUBLIC ADMINISTRATION OF THE HAVANA UNIVERSITY

Vivian Rodríguez Acosta, <https://orcid.org/0000-0002-8802-6031>,

Ángela Ledesma Ramos, <https://orcid.org/0000-0003-1008-7149>

Noris Tamayo Pineda, <https://orcid.org/0000-0001-8625-4690>

Regino Gayoso Rosabal, <https://orcid.org/0000-0002-3948-9566>

María Roxana Solórzano Benítez, <https://orcid.org/0000-0002-6241-6760>

Roberto de Armas Urquiza; <https://orcid.org/0000-0002-0046-1689>

Centro de Estudios de Administración Pública, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba, vivian@ceap.uh.cu; angela58@rect.uh.cu; noris@ceap.uh.cu; regino@ceap.uh.cu; maria.solorzano@ceap.uh.cu; roberto@rect.uh.cu.

Recibido: 25/01/2020

Aceptado: 31/04/2020

Resumen

La preparación y superación de directivos y reservas, constituye una tarea priorizada por la dirección del país y para su cumplimiento se apoya en una red de entidades gubernamentales y educacionales. El objetivo del artículo es analizar las experiencias del Centro de Estudios en la Administración Pública en la preparación y superación de directivos y funcionarios de la Administración Pública. Se realizó mediante un análisis documental, observaciones, encuestas y entrevistas a directivos y funcionarios que se han graduado de los programas de posgrado en el Centro de Administración Pública de la Universidad de La Habana como parte de su superación. Los resultados evidencian la pertinencia e impacto de los programas desarrollados, así como algunas dificultades a tomar en cuenta para perfeccionarlos y mejorar su eficacia.

Palabras claves: capacitación de directivos, funcionario público, posgrado académico, Maestría en Administración Pública.

Abstract

The preparation and improvement of executives and their substitutes is a task prioritized by the country's leadership and for its compliance a network of governmental and educational entities supports

it. The objective of the paper is to analyze the Public Administration Studies Center experiences in the preparation and improvement of executives and officials of Public Administration. The research carried out an documentary analysis, observations, surveys and interviews with managers and officials from seven municipalities in Havana who have completed postgraduate studies at the Center for Studies of Public Administration of the University of Havana as part of their improvement. The results show the relevance and impact of the programs developed as well as some difficulties to take into account in order to improve their effectiveness.

Keywords: management training, public official, academic postgraduate, Master in Public Administration.

Introducción

En la actualidad el vertiginoso incremento del conocimiento, su rápida acumulación y el desarrollo tecnológico exigen aprender nuevas técnicas, nuevos métodos, nuevos procesos, requiere la existencia de un sistema iterativo de capacitación y estudios que responda a las renovadas exigencias de la producción y el trabajo y a las necesidades individuales para lo cual la Educación Superior cubana traza estrategias de formación continua a través de las actividades de posgrado que se desarrollan en todas las universidades y otros centros e instituciones autorizados.

Hoy por posgrado se entiende cualquier actividad de formación que se desarrolla o a la que se acceda después de la obtención de un título universitario. Cuba, lo define como un proceso de formación donde se integran el proceso de enseñanza-aprendizaje con otros procesos caracterizados por su alto grado de independencia cognitiva.¹ La educación de posgrado en Cuba está constituida por diferentes formas organizativas. Nuñez et al.² conciben el posgrado como las actividades, tanto de superación profesional (cursos, entrenamientos y diplomados) como de formación académica (doctorados, maestrías y especialidad de posgrado). Estas se definen en el Reglamento de Posgrado³ y son parte del compromiso de la Educación Superior cubana de garantizar la educación continua a todos los ciudadanos que lo deseen de manera gratuita.

El posgrado debe reconstruir una nueva educación que prepare al ser humano para responder adecuadamente y superar los desafíos planteados en la época actual, donde el aprendizaje innovador implica el desarrollo de tres grandes capacidades o facultades humanas: a) autonomía, fundamento de toda autorrealización; b) espíritu crítico, capacidad de formar juicios y tomar decisiones que permitan actuar con independencia y libertad personal, y c) integración, derecho del individuo para formar parte del todo para cooperar y vincularse en relaciones humanas más completas, entendiendo las interrelaciones e interconexiones de los problemas, situaciones y asuntos.⁴

En este contexto la superación y preparación de los cuadros, reservas y funcionarios públicos en general, constituye una prioridad, se convierte en una herramienta esencial de trabajo, y en un reto para la Administración Pública fundamentado por los recientes cambios constitucionales pues una gestión de calidad eficiente y eficaz requiere además de liderazgo⁵, una buena y actualizada formación técnica y profesional. En el contexto de este trabajo hay que tomar en consideración la definición de cuadro según Guevara⁶ que “es un dirigente de alta estatura, un técnico de buen nivel político que puede, razonando dialécticamente, llevar adelante su sector de producción o desarrollar a la masa desde su puesto político de dirección”.

En las condiciones actuales la capacitación de los cuadros de la Administración Pública debe ir a un proceso de aprender a aprender, hacer y a ser, reconociendo que la única fuente de conocimiento no es solo la práctica, ya que los problemas de hoy demandan soluciones menos tradicionales y más creativas. El desarrollo de cualidades acorde con estas exigencias constituye un aspecto de vital importancia ya que permite un uso adecuado de los recursos humanos según los objetivos que tenga la dirección administrativa de que se trate, lo que propicia la creación de un clima psicológico apropiado para el éxito del objetivo que guía la actividad de estos funcionarios.

La administración pública cubana se define como un sistema complejo, encargado de gestionar políticas y programas gubernamentales y de prestar importantes servicios públicos a la sociedad, sobre la base de políticas estatales, de leyes y normas jurídicas vigentes y de un presupuesto asignado, con el propósito de generar niveles crecientes y sostenibles de desarrollo económico y social que repercutan en la calidad de vida de la sociedad, la consolidación de la independencia, la soberanía nacional y la gobernabilidad, asegurando eficacia en el cumplimiento de los objetivos, eficiencia en el empleo de recursos, equidad y justicia social en los enfoques, así como honestidad, transparencia y responsabilidad en el accionar de sus directivos. Como expresión del estado en acción, la administración pública cubana, trabaja por agregar valor con efectividad y eficiencia en los siguientes objetivos: Elevar la calidad de vida de la población; Incrementar el desarrollo económico; Garantizar la seguridad de los ciudadanos; Preservar la soberanía nacional.^{7,8}

En medio de las transformaciones que se llevan a cabo en el país, derivadas de la actualización del modelo económico social cubano, la implementación de los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución^{9,10} así como de las Bases del Plan de desarrollo,¹¹ deviene imperativo lograr un fuerte componente formativo, que marca la conveniencia de preparar directivos capaces de manejar enfoques y técnicas más eficientes de organización y gestión y de contribuir a la concepción e instrumentación de políticas económicas y sociales más eficaces, así como deviene imprescindible abrir mayores espacios de retroalimentación, deliberación, estudio, debate que en el orden académico tributen herramientas efectivas a los decisores en los diferentes ámbitos de actuación.¹²

El presente trabajo tiene como objetivo analizar las experiencias del Centro de Estudios de la Administración Pública (CEAP) de la Universidad de La Habana (UH) en la preparación y superación de cuadros y reservas de la Administración Pública a través de los programas de Maestría en Administración Pública y el Diplomado Provincial en Administración Pública, con vistas a la mejora continua de su calidad y eficacia de los mismos.

Método de investigación

La investigación se desarrolla a través del análisis teórico de la información existente en la temática de la superación de cuadros, particularmente en Cuba, del análisis documental de información existente de los programas de posgrado sometidos a análisis y la utilización de métodos empíricos con la realización de observación, encuestas y entrevistas a estudiantes, graduados y sus correspondientes jefes de la organización a que pertenecen.

En el caso de la maestría el análisis documental fue realizado a través de la revisión de los expedientes de las cinco ediciones terminadas, del informe de evaluación externa realizado durante el proceso de acreditación de la misma por la Junta de Acreditación Nacional y de las encuestas de calidad que se aplican a estudiantes y graduados en distintas etapas del desarrollo del programa. En el caso del diplomado el análisis documental correspondió a la revisión de los expedientes de las XXII ediciones desarrolladas.

Además se realizaron observaciones en el desarrollo de actividades, encuestas a una muestra de graduados de siete municipios (10 de Octubre, La Habana Vieja, Playa, Arroyo Naranjo, Guanabacoa, Lisa y Cotorro) de las ediciones XIII a la XX así como entrevistas a los respectivos jefes de los graduados encuestados. Se trianguló la información obtenida de las observaciones, las encuestas y las entrevistas.

La superación de cuadros y reservas en Cuba

Los cuadros cubanos y sus reservas, de forma general conocen bien su papel, solo que aún no poseen los conocimientos y habilidades para el manejo de las nuevas técnicas y criterios administrativos para aplicarlos y acomodarlos a sus organizaciones y así gestionar las mismas con mayor éxito. Se impone entonces, que las acciones de capacitación sean diseñadas a partir de diseños curriculares bien estructurados que permitan a los cuadros cumplir su papel.¹³

En el entorno cubano varios son los autores que desde diferentes aristas han enfocado aspectos relacionados con la capacitación a cuadros: Cuesta,⁴ aborda fundamentalmente elementos de administración de recursos humanos y la capacitación basada en competencias; Columbié¹⁵ investiga lo relacionado con el tema de los valores entre los contenidos esenciales de la capacitación de cuadros; López¹⁶ analiza la superación de los cuadros educacionales en temas de dirección; Arteaga,¹⁷ presenta una propuesta relacionada con la educación de posgrado para el personal calificado del sector empresarial; mientras Codina,¹³ se dedica a la investigación de algunas aristas de la capacitación incluidas en los programas de maestrías y diplomados impartidos por las universidades cubanas dentro y fuera del país, quedando limitados a la contabilidad, finanzas, control interno, técnicas de dirección y la administración pública.

Como se ha referenciado nacional e internacionalmente^{14,18,19} la capacitación se ha convertido en asunto estratégico para dar respuesta a las profundas transformaciones, derivadas de la globalización de la economía, de los acelerados avances científicos y tecnológicos y del uso de las Tecnología de Información y Comunicación (TIC), en que se encuentra inmersa la sociedad en el nuevo milenio. La capacitación usando las tecnologías, es una tendencia cada día más fuerte entre las empresas y los trabajadores en el mundo, quienes aprovechan esta modalidad como una forma cómoda para su preparación continua, que se adapta a sus tiempos y necesidades, haciéndolos más eficientes. Este tipo de aprendizaje, se basa en el trabajo semipresencial utilizando diversos formatos y tecnologías y creando entornos virtuales donde el estudiante mantiene cierta autonomía para manejar sus tiempos y los avances de cada curso.²⁰

La preparación y superación de los cuadros y sus reservas en Cuba ha constituido una tarea de primer orden por parte de la dirección histórica de la Revolución. Este proceso fue caracterizado por Mariela Columbié en su tesis doctoral, y lo periodiza en siete etapas hasta 2010. En las etapas establecidas por

Columbié¹⁹ observaba que hasta ese momento “el sector público no ha tenido un tratamiento especializado según sus necesidades y características, en tanto el énfasis principal se ha puesto en el sector empresarial”. A partir del año 2010 y hasta la actualidad, se puede establecer una nueva etapa en que se pone de manifiesto una mayor atención a la administración, sin embargo, se puede considerar que las administraciones municipales y provinciales aún tienen necesidades que satisfacer en relación a su preparación y superación. Esta etapa está caracterizada por el proceso de actualización del modelo económico social de desarrollo socialista. Como parte del perfeccionamiento se crea la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno el 17 de octubre de 2011 en cuya inauguración Díaz Canel²¹ señaló a la capacitación de los cuadros de “actividad estratégica impostergable, decisiva y que requiere de perfeccionamiento, ciencia, objetividad y eficiencia” iniciándose una etapa cualitativamente superior en la preparación de los cuadros y sus reservas en el país. Posteriormente, en el año 2012 Se da inicio en la Escuela Superior del Partido “Nico López” a la primera edición de los Diplomados de Administración Pública hasta llegar a la edición XXII en la actualidad. En ese mismo año, se crean los centros autorizados en cada una de las provincias a excepción de la provincia de Artemisa que sus cuadros se insertaron en el Diplomado que coordina el CEAP de la UH en La Habana, hasta un poco después que se apertura el Centro de preparación de cuadros coordinado por la Universidad de Artemisa. Como característica de esta etapa se inician los estudios en Administración Pública en todo el país de manera sistemática y ordenada para todos los cuadros de la administración desde un ministro hasta el último cuadro.

El Centro de Estudios de la Administración Pública (CEAP): sus acciones de postgrado en función de la superación de los cuadros

El CEAP de la UH quedó reconocido como institución autorizada para desarrollar programas de formación académica de postgrado en Administración Pública, desde su creación por Resolución del Ministro de Educación Superior en el año 2002, por lo que su experiencia permitió que participara de manera activa en las transformaciones que tuvieron lugar en la estrategia de preparación y superación de cuadros y reservas a partir del 2011. Tiene como principal encargo contribuir al perfeccionamiento de la gestión de la Administración Pública Central y Local, principalmente en la provincia de La Habana, liderando, coordinando y desarrollando acciones de carácter multi, inter y transdisciplinarias enfocadas a la formación y capacitación de cuadros, directivos, funcionarios y reservas de las instituciones públicas, así como la realización de investigaciones, asesorías, y servicios científico-técnicos en este campo que contribuyan a fortalecer el vínculo Universidad-Administración Pública en la solución de los problemas de la sociedad.

Es un centro de referencia nacional para el estudio, formación y superación en la esfera de la gestión de la Administración Pública, asumiendo con excelencia, competitividad y compromiso político los retos que para el país implica promover un verdadero desarrollo desde lo local. Posee un alto reconocimiento por parte de cuadros, directivos y funcionarios del Poder Popular y las OACE con los que interactúa y cuenta con profesores y colaboradores de alto nivel científico y profesional, comprometidos, motivados e identificados con la misión del Centro.

Con la utilización de distintas figuras del postgrado³ el CEAP ha posibilitado, la superación de un número significativo de directivos a través de cursos, entrenamientos, talleres, diplomados y maestría, lo cual es expresión de su gran efectividad, a partir de la alta graduación de los matriculados. Asimismo, se desarrollan programas de capacitación o formación académica de posgrado, que

responden a necesidades específicas solicitadas.

Desde el 2012, el Centro coordina el desarrollo del Diplomado en Administración Pública de la Provincia La Habana. Además, da respuestas a necesidades de las Escuelas Ramales y de la Escuela Superior de Cuadros con el desarrollo de determinados cursos o temáticas dentro de programas propios que desarrollan dichas instituciones. Se han realizado XXII ediciones del Diplomado en el cual participan profesores de gran prestigio de diferentes áreas de la UH. Esto ha garantizado la superación de directivos de las provincias de La Habana y Artemisa (esta última hasta la octava edición en el año 2014 a partir del cual la Universidad de Artemisa fue declarada centro autorizado para desarrollar su propio diplomado), con un impacto importante en la continuidad de estudios, puesto que más de 100 participantes, han continuado en vínculos con acciones posgraduadas que desarrolla el Centro y algunos han matriculado la Maestría.

Se han coordinado dos ediciones del Diplomado en Administración Pública para cuadros y directivos de la UH que han servido para que ésta aumente el nivel de preparación de sus cuadros a través de una modalidad semi-presencial sin abandonar su desempeño y con un elevado impacto pues los trabajos finales realizados, han estado encaminados al perfeccionamiento de la propia gestión en la UH. Esto se suma al esfuerzo del país en la preparación de los cuadros y sus reservas como una iniciativa de la propia UH y eleva significativamente el número de cuadros y reservas de la institución que han cursado el diplomado.

El CEAP de igual manera muestra sus experiencias en la formación y preparación de auditores, así como en la impartición de un diplomado de gestión hospitalaria en el Hospital Pediátrico del municipio Centro Habana, el cual ha tenido un importante significado en la prestación de servicios hospitalarios.

Como impacto de los cursos de superación han surgido trabajos finales y tesis que se han convertido en resultados de impacto social entre los que podemos mencionar la elaboración de la estrategia de desarrollo local de los municipios de La Habana; la elaboración de una estrategia de comunicación para la Asamblea Provincial del Poder Popular y su Consejo de Administración Provincial en La Habana; la colaboración en la elaboración del proyecto de Ley de Protección al Consumidor; la formulación de las bases y presupuestos para una futura ley de Municipios; la formulación de las bases y presupuestos para una futura Ley de Administración Pública y el estatuto del Funcionario Público; la elaboración de un sistema de atención ciudadana que se implementa en varias instituciones públicas; los fundamentos para una futura Ley orgánica de información y comunicación; y un sistema de indicadores para medir el estado y la calidad de la administración pública local.

La Maestría en Administración Pública

Especial referencia se realiza a la Maestría en Administración Pública, única de su tipo en el país, que obtuvo la acreditación de Excelencia en junio de 2016 y en la cual se han desarrollado 5 ediciones con un total de 90 graduados y que en los momentos actuales se desarrollan dos ediciones más, con un total de 60 matriculados.

El programa de esta maestría responde plenamente a necesidades sociales y se justifica su pertinencia y alcance social actual y prospectivo en correspondencia a la particular importancia que se le concede actualmente al sector público en la sociedad. Las principales necesidades que se satisfacen son de orden

político-económico y técnico- organizativo, se inserta plenamente en la problemática actual y responde a políticas refrendadas en los Lineamientos Económicos y Sociales de Partido y la Revolución. El análisis de su pertinencia e impacto fue realizado con anterioridad por de Armas y Tamayo²² y lo relacionaron con el concepto de Responsabilidad Social Universitaria.

Los resultados de las investigaciones realizadas en este programa han contribuido a la identificación, análisis y solución de problemas asociados a la labor de los maestrantes, en particular en temáticas de proyección estratégica de las organizaciones, el fortalecimiento de valores de lo público, en aspectos jurídicos, económicos, administrativos, medioambientales, en la gestión del talento humano, la gestión del desarrollo local y otros. El 92% de los maestrantes son cuadros y funcionarios del gobierno lo que implica una gran responsabilidad y complejidad en el desarrollo de la misma. El 64.7% de las tesis defendidas han estado relacionadas con la gestión y el perfeccionamiento de la Administración Pública y con el desarrollo local. Los temas de investigación desarrollados se encuentran directamente vinculados con la actividad laboral de los maestrantes, por lo que los resultados alcanzados son de inmediata aplicación y tienen un efecto muy positivo, tanto en la organización de procedencia, como en el desempeño de los egresados, lo que indudablemente repercute significativamente en su satisfacción personal, prestigio profesional y, aunque en menor medida, también en su producción intelectual.

La Maestría logró instrumentar una efectiva vinculación de los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), a los que pertenecen los estudiantes, con los temas de sus investigaciones, para implicar a los directivos indicados en cada caso, en la materialización de la investigación del maestrante. Lo anterior garantiza la presencia e interés de los Gobiernos provinciales y municipales, Ministerios e Institutos en los temas de investigación de sus funcionarios matriculados en la Maestría. La experiencia indica, por los resultados obtenidos con este método, que las posibilidades de impacto real de las investigaciones crece y se implementa en muchos casos lo conseguido en la investigación, con un importante el aporte al vínculo universidad-sociedad logrado a través de los trabajos desarrollados.

Ha sido una línea de trabajo priorizada por el Comité Académico, la sistematización de los vínculos con los directivos de la UH pues la Maestría en Administración Pública se ha convertido en la escuela de postgrado principal para directivos de la institución, fundamentalmente los no asociados a facultades, que han encontrado en la misma la posibilidad de realizar investigaciones que perfeccionan su labor directiva y simultáneamente les permite un desarrollo científico y profesional. Las tesis de los cuadros de la UH han abordado temas neurálgicos de la vida económica, financiera, contable, de los recursos humanos, y de la dirección en su sentido más amplio.

Las investigaciones realizadas han posibilitado proponer y coordinar una Red de Administración Pública y participar en la Red de Desarrollo Local. También los resultados han facilitado la inserción del centro en el Programa Nacional Sociedad Cubana con el proyecto Perfeccionamiento de la Administración Pública en Cuba, que se nutrió de siete Proyectos no Asociados a Programas (PNAP) que se venían realizando relacionados con la implementación de los Lineamientos. Los resultados de la maestría se han convertido en un caudal informativo que ha servido para la preparación de algunas de las tareas solicitadas por la Comisión de Ciencias de Dirección del Consejo Técnico Asesor creada en el Consejo de Ministros para la implementación de los lineamientos.

La maestría fue acreditada de Excelencia en el año 2016 por la Junta de Acreditación Nacional de la República de Cuba (JAN) en cuyo informe de evaluación externa²³ quedó expresado que: “la comisión pudo comprobar la alta pertinencia del programa, así como el prestigio profesional y humano del claustro, que ha permitido alcanzar mayores niveles de eficiencia en la gestión de las organizaciones de la Administración Pública y en el desempeño de sus cuadros como servidores públicos. El programa contribuye a la consolidación de conocimientos y buenas prácticas para dar cumplimiento a los objetivos de la Administración Pública cubana con énfasis en la elevación de la calidad de vida del ciudadano”

El Diplomado Provincial en Administración Pública

En la UH existen varios Centros de Estudios que poseen una amplia experiencia en materia de capacitación a directivos de alto nivel, así como en las investigaciones y consultorías o asesorías a OACE, órganos de administración, gobierno local, empresas y otras entidades, que se complementan con programas de capacitación o formación académica de posgrado, que dan respuestas a necesidades de la sociedad.

Como reconocimiento a esa práctica al CEAP le fue asignada la responsabilidad de la Coordinación del Diplomado Provincial de Administración Pública para cuadros y reservas de La Habana, dando respuesta a la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus Reservas.

El programa del Diplomado fue adaptado para ser impartido por profesores de la UH con un alcance territorial y está dirigido a los directivos con cargos en los Consejos de Administración provinciales y municipales, así como otros cuadros de los órganos locales del Poder Popular de La Habana, lo cual condiciona el perfil de la formación académica, profesional y de desarrollo de este programa, en los campos de: Organización y funcionamiento de los Consejos de Administración de Provincias y Municipios y su interrelación con los OACE; compatibilización ramal-territorial en la Administración Pública; implementación de Políticas Públicas a nivel local; procesos de implementación de los Lineamientos Económicos y Sociales en gobiernos territoriales; diagnósticos de ramas de la economía en los territorios respectivos; y diseño de estrategias para el desarrollo del territorio.

La implementación

En el año 2012 comenzó a desarrollarse, utilizando como sede la Escuela Superior del PCC “Nico López” y coordinado por el CEAP, el Diplomado Provincial en Administración Pública. Hasta la fecha se han realizado 22 ediciones, con una participan promedio de 38 profesores de gran prestigio de diferentes áreas de la UH. Esto ha garantizado la superación de 746 directivos de las provincias de La Habana y Artemisa, con un impacto importante en la continuidad de sus estudios, donde 118 de ellos se mantienen en vínculos con las acciones posgraduadas que desarrolla el CEAP y 15 matricularon la maestría en Administración Pública.

Conforman el potencial para cursar el diplomado los: Presidentes, Vicepresidentes, Vicepresidentes para el Órgano de la Administración, y Vicepresidentes de los Consejos de la Administración Provincial y Municipales; así como los directores de las Direcciones Administrativas. En la provincia

La Habana los cargos en la Administración Pública presentan el comportamiento que aparece en la Tabla 1.

Tabla 1: Situación del cubrimiento de la plantilla de cargos en la Administración Pública de la Provincia La Habana.

Plantilla	Aprobada	Cubierta	%
Cargos de cuadros	7601	6875	90.5
Directivos superiores	48	45	93.8
Directivos	536	468	87.3
Ejecutivos	7017	6362	90.7

Fuente: Elaboración propia

De los cargos cubiertos el 67.8% están ocupados por mujeres y el 69.9% poseen una escolaridad de nivel universitario. Durante el desarrollo de las 22 ediciones, el número de graduados según distintos tipos de cargos se puede observar en la Tabla 2.

Tabla 2: Graduados obtenidos por tipo de cargos

Cargos	Cantidad de graduados
Presidentes de Gobierno	18
Directores provinciales	47
Directores municipales	241
Vicepresidentes de Gobierno	97
Directivos universitarios	37
Otros (Subdirectores provinciales y municipales, Presidentes de Consejos Populares, Fiscales, etc.)	306
Total	746

Fuente: Elaboración propia.

En la caracterización de los egresados se destaca que prevalecen las mujeres (58%), que son escasas las reservas que se han capacitado por esta vía (solo el 4% de los egresados, aunque hay propuestas específicas para la preparación de estas ²⁴) y que los graduados universitarios han representado el 78.4%. Esto último adiciona una dificultad pues coexisten en la misma edición graduados universitarios, técnicos medios (17.1%), graduados de la FOC (2.4%) y bachilleres (2.1%) en una misma actividad de nivel de posgrado por lo que coincidimos con Delgado²⁵ cuando expresa “son diferentes los retos a vencer en las instituciones formadoras de cuadros, por las matrículas heterogéneas que tienen con una composición de cuadros diferentes según el ámbito de actuación, la formación profesional en cada uno y las diferentes brechas en conocimientos y habilidades”. En relación al nivel educacional, existen ejemplos como en la Provincia Las Tunas, que durante el desarrollo de once ediciones del diplomado el 94.1% de los participantes han sido graduados universitarios.²⁶

Un análisis de los resultados obtenidos permite generalizar los logros siguientes:

- La sistemática preparación durante años de cuadros locales a todos los niveles que le ha aportado al CEAP prestigio y liderazgo en esta actividad.
- La objetividad práctica de los trabajos que se exigen como conclusión del diplomado resuelven en la práctica problemas pendientes de la administración pública y permiten a su vez retroalimentación a los docentes a partir de las problemáticas estudiadas.
- Vínculo estrecho de trabajo multidisciplinario e integración a la academia y de la academia a la sociedad como labor extensionista.
- Elevación de la formación académica de cuadros y reservas.

Se señalan como dificultades:

- La ausencia de cuadros de primer nivel en las capacitaciones que se imparten.
- La fluctuación de los cuadros que se capacitan, lo que impide medir adecuadamente el impacto de la preparación, perdiendo sentido instrumentar cursos de recalificación o comprobación de la efectividad de dicha capacitación.

El impacto

El estudio se ha realizado tomando como muestra siete municipios de la capital: 10 de Octubre, La Habana Vieja, Playa, Arroyo Naranjo, Guanabacoa, Lisa y Cotorro. La evaluación se realizó con 88 graduados comprendidos entre las ediciones XIII y XX, así como con siete directivos, jefes inmediatos, de los mismos. A través de la observación a las diferentes funciones que realizan, la aplicación de encuestas y la realización de entrevistas, se pudo valorar cual ha sido el impacto que ha tenido el Diplomado en los graduados y en los colectivos donde los mismos laboran.

La observación realizada al desarrollo de 15 actividades permitió detectar que en el 73.3% de los casos se logra una comunicación afable, que el 100% demuestra al menos dominio adecuado de la actividad y del área que dirige, no obstante, en el 33.3% de los casos la presentación de la actividad y el análisis de los problemas se consideró poco adecuada. La evaluación de las orientaciones claras, precisas y de colaboración en el 26.6% de los casos se consideraron poco adecuadas.

La encuesta a los egresados permitió detectar que en el 100% de los casos se considera que los temas recibidos responden a la preparación que necesitan y a las necesidades del territorio, el 95.2% ha podido aplicar en el municipio los resultados del trabajo final realizado, el 86.2% ha mantenido una formación continua con la realización de otros estudios o cursos y el 94.4% considera que ha podido implementar en su territorio lo aprendido.

La entrevista en profundidad con los presidentes de los siete municipios incluía ocho interrogantes que posibilitaban triangular la información obtenida a través de la observación y las encuestas realizadas. En sentido general los entrevistados coincidieron en que: conocen los cuadros que han cursado el diplomado en sus territorios, aunque en algún momento necesitan la asesoría del Director de Cuadros para obtener información al respecto; valoran muy positivo el diplomado ya que los egresados se distinguen en su proyección, se destacan más en su gestión de administración a partir de la perfección de métodos y estilos, les otorgan mayor responsabilidad al servicio público que prestan, mejoran las relaciones interpersonales y los modos de actuación. Es un referente para la promoción a nuevos cargos

y una herramienta a la hora de evaluarlos porque, aunque se liberan para el diplomado, no desatienden sus responsabilidades y tienden a combinar las dos tareas.

Tanto encuestados como entrevistados señalan como debilidad el poco tiempo que se les dedica a algunas temáticas y en general al diplomado en su totalidad lo que está muy relacionado con la heterogeneidad de la formación e intereses de los participantes. Hay una contradicción entre lo que señalan los encuestados en cuanto a que el 95.2% ha podido aplicar el trabajo final en el municipio y lo que manifiestan los presidentes en la entrevista que señalan esto como una debilidad. Sin embargo, la sugerencia de incluir en la evaluación del desempeño de los cuadros, los resultados de la implementación de los trabajos finales son muy atinada y refleja el reconocimiento a la importancia del diplomado. Otro elemento planteado por los encuestados es la falta de estabilidad en su puesto de trabajo y las urgencias que se presentan en su quehacer diario lo que se corresponde con el planteamiento de los presidentes de que la liberación para el diplomado no es total y que más del 90% de los diplomantes han sido promovidos dentro y fuera de sus municipios.

Generalizando se puede señalar:

- Se valora de muy positivo el desempeño de los cuadros, pues se distinguen en su proyección, la forma de conducirse con sus subordinados, mejoran las relaciones interpersonales, se destacan más en sus funciones y manifiestan mayor responsabilidad en las tareas.
- Se considera satisfactoria la preparación de los mismos, con muy buena calidad, siendo referentes para la promoción a nuevos cargos.
- Reconocen que se apropiaron de conocimientos que les permiten corregir señalamientos en sus evaluaciones relacionadas con: la planificación, las técnicas de dirección, la administración pública, entre otros.
- Consideran que el programa recibido responde a sus necesidades de preparación y a las del territorio.
- Admiten que se apropian de herramientas para diseñar estrategias y acciones con el objetivo de perfeccionar el sistema de trabajo y que les aporta conocimientos en cuanto a la planificación de las tareas.
- Se reconoce como elementos positivos: la calidad del claustro de profesores y de las clases recibidas; los métodos y estilos de trabajo utilizados; que les permitió adquirir mayor preparación; compartir con otros funcionarios; y la atención recibida como estudiantes de postgrado.

El perfeccionamiento y actualización continuos del programa del diplomado, forma parte del sistema de gestión de la calidad que realiza el CEAP, tomando como premisas: el análisis de las encuestas de satisfacción que se aplican a los graduados; el monitoreo de éstos en coordinación con la Dirección de Cuadros del CAP de La Habana; el impacto en el desarrollo local; las necesidades sociales; y el trabajo docente y metodológico de los coordinadores y profesores de los diferentes cursos. Perfeccionar la medición del impacto con un enfoque innovador, estratégico, holístico y sistémico²⁴ contribuirá a la mejora continua de la calidad del programa que se desarrolla.

Conclusiones

La preparación y superación de los cuadros adquiere una elevada importancia dentro del sistema de preparación de cuadros y reservas de Cuba, pues se requieren directivos más preparados para asumir los retos de las transformaciones que acontecen. Ahora bien, el jefe del cuadro tiene un rol trascendental, ya que como plantea Delgado²⁵ “es el máximo responsable en la identificación de las necesidades, la planificación, conducción, seguimiento de la superación de los cuadros y la evaluación del impacto de ese tipo de capacitación” sin obviar como plantea Columbié¹⁵ que “el directivo es el primer responsable de su preparación y superación, por lo que tiene el deber de autosuperarse”

El CEAP ha consolidado un trabajo que contribuye con la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas y cumple con la máxima expresada por Raúl Castro²⁷ al decir: “La velocidad de los cambios seguirá estando condicionada por nuestra capacidad de hacer las cosas bien, que no siempre ha sido así. Para ello es preciso asegurar la preparación previa, la elaboración de los documentos normativos, la capacitación y dominio de su contenido hasta el nivel donde se apliquen, el seguimiento y conducción de la implementación, el control sistemático y la oportuna rectificación ante eventuales desviaciones”

La importancia que reviste la preparación de directivos, obliga a asumir retos de forma sistemática. Trabajar por el pueblo y para el pueblo, demanda el perfeccionamiento de los sistemas de preparación, ajustándolos a las exigencias del momento actual y del desempeño de cada directivo. En este propósito, se deberá continuar proyectando nuevos contenidos y actualizaciones acompañados de formas de preparación novedosas que aseguren el éxito en el desempeño de los cargos y donde la utilización de las TIC debe estar cada día más presentes en el desarrollo de programas de superación incluyendo la preparación para avanzar en el desarrollo del gobierno electrónico donde la formación de los directivos se hace más importante que las limitaciones en infraestructura tecnológica.²⁸

Referencias bibliográficas

1. Castro LJ. El posgrado en la universidad cubana. Retos y perspectivas. XIV Taller Internacional Junta Consultiva sobre el Posgrado en Iberoamérica. Congreso Internacional UNIVERSIDAD 2008, La Habana, Cuba; 2008.
2. Núñez J, Montalvo L, Pérez I. La gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación en la nueva universidad. Una aproximación conceptual. *Pedagogía Universitaria*, 2006; [consultado 12 noviembre 2019] vol. 11, 2. Disponible en: <http://cvi.mes.edu.cu/peduniv/index.pp/peduniv/article/view/363>
3. Ministerio de Educación Superior: Reglamento de Educación de Posgrado de la República de Cuba, Resolución No. 140/2019, GOC-2019-776-O65, Ministerio de Justicia, La Habana, Cuba; 2019. [consultado 10 enero 2020] Disponible en: <https://www.mes.gob.cu/es/resoluciones>
4. De La Cruz-Soriano, R., Boullosa-Torrecilla, A, Guevara-Reyes O. Resultados más significativos del posgrado en una universidad cubana. *Perspectivas del proceso desde el contexto del municipio*. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 2014; [consultado 12 noviembre 2019] vol. 5, 14:110-125. DOI: 10.1016/S2007-2872(14)70303-8. Disponible en: <https://www.elsevier.es/es-revista-iberoamericana-educacion-superior-88-S2007214703038>
5. Moreno E, de Armas R. El liderazgo de los directivos de las organizaciones de la Educación Superior cubana: una visión crítica. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América*

- Latina, 2019; [consultado 20 enero 2020] vol. 7, 1:16-24. Disponible en <http://www.revflacso.uh.cu/index.php/EDS/article/view/306>
6. Guevara E. El cuadro, columna vertebral de la Revolución. Revista Cuba Socialista, 1962; Sept. [citado 20 enero 2020] Disponible en: <http://www.cubasocialista.CU/?q=el-cuadro-columna-vertebral-de-la-revolucion>
 7. Tamayo N, Fernández JA. Administración pública cubana. Conceptualización e historia. En: Tabares L, coordinador. Administración Pública conceptos y realidades. Cuba: Ciencias Sociales; 2018. p. 11-50.
 8. Tabares L, Pérez L, Díaz O. Administración pública y desarrollo local. En: Tabares L, coordinador. Administración Pública conceptos y realidades. Cuba: Ciencias Sociales; 2018. p. 217-244.
 9. Partido Comunista de Cuba. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados el 18 de abril durante las sesiones del 6to Congreso del Partido Comunista de Cuba; 2011. [consultado 12 noviembre 2019] Disponible en: <https://www.cubadebate.cu.cdn.ampproject.org/v/www.cubadebate.cu/noticias/2011/05/09/descargue-en-cubadebate-los-lineamientos-de-la-olitica.economica-y-social-pdf>
 10. Partido Comunista de Cuba. Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017. [citado 12 noviembre 2019] Disponible en: <http://media.cubadebate.cu/wp-content/uploads/2017/07/PDF-321.pdf>
 11. Partido Comunista de Cuba. Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017. Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos. La Habana, julio, 2017. [consultado 12 noviembre 2019] Disponible en: <http://www.granma.cu/Copia%20para%20el%20Sitio%20Web.pdf>
 12. Sánchez Vignau, B., Tamayo Pineda, N. Actuaciones y desafíos de la Sociedad Cubana de Administración Pública en el proceso de la actualización del Modelo Económico Cubano. Conferencia impartida en el III Congreso Internacional de Gestión Económica y Desarrollo y V Encuentro Internacional de Administración Pública para el desarrollo. Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba, La Habana; 2018. [citado 17 febrero 2020] Disponible en: <http://www.researchgate.net>
 13. Codina A. Habilidades directivas. La Habana: Editorial Citmatel; 2016.
 14. Cuesta A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Anales de la Academia de Ciencias de Cuba, [consultado 20 marzo 2020] 2019; vol. 9(3). Disponible en: <http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/view/699/717>
 15. Columbié M. Ética de la Administración Pública. En: Tabares L, coordinador. Administración Pública conceptos y realidades. Cuba: Ciencias Sociales; 2018. p. 153-187.
 16. López J. Modelo de Gestión del Proceso de Preparación y Superación de los Cuadros en el contexto de las Organizaciones en Cuba. [Tesis Doctoral en Ciencias de la Educación], La Habana: Universidad de La Habana; 2010.
 17. Arteaga A. Evaluación del impacto de la capacitación recibida por los directivos y sus reservas en el Hotel Inglaterra. [Tesis de grado], La Habana: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría; 2015.
 18. Chiavenato I. Administración de los Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones. 8a ed. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana; 2007.

19. Columbié M. Sistema de capacitación para los dirigentes del sector público en los consejos de administración municipal. [Tesis Doctoral en Ciencias de la Educación], La Habana: Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior; 2005.
20. Valladares L. La educación virtual en la formación gerencial de decisores directivos. Salud Pública de México, 2007; vol. 49: 368-371.
21. Díaz-Canel M. Misión estratégica impostergable. Inaugurada Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno con la presencia de José Ramón Machado Ventura. Periódico Granma versión Digital del 18 de octubre, La Habana, 2011. [consultado 10 feb 2020] Disponible en: <http://www.granma.cu/granmad/2011/10/18/pdf/todas.pdf>
22. de Armas R, Tamayo N. La Maestría en Administración Pública de la Universidad de La Habana: su pertinencia e impacto. Revista Cubana de Educación Superior, 2019; [consultado 15 enero 2020] vol. 38, 3. Disponible en <http://www.rces.uh.cu/index.php/RCES/article/view/311>
23. Junta de Acreditación Nacional. Informe de Evaluación Externa. Maestría en Administración Pública, La Habana, Cuba: La Junta; 2016.
24. Bebert M, Linares M. Procedimiento para la preparación de las reservas de cuadro. Caso de estudio. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial, 2017; [consultado 20 marzo 2020] vol. 2, 2:135-145. Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/43>
25. Delgado M. Valoración del impacto de la superación de los cuadros en Administración Pública y Empresarial en Cuba. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial, 2017; [consultado 20 marzo 2020] vol. 1, 1:3-16. Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/2>
26. Yero M, Bauzá E, Bello A, Ávila J, Borrero R. La preparación y superación de los cuadros y reservas a través de la implementación del Diplomado de Administración Pública en la Provincia Las Tunas, Cuba. Folletos Gerenciales, 2015; [consultado 20 marzo 2020] vol. 19, 3: 200-213. Disponible en: <https://folletos.gerenciales.mes.gob.cu/index.php/folletosgerenciales/issue/view/3>
27. Castro, R. Discurso pronunciado en el VII Período Ordinario de Sesiones de la Octava Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular, Palacio de las Convenciones, La Habana, 8 de julio; 2016. [consultado 10 febrero 2020] Disponible en: <http://www.cubadebate.cu/opinion/2016/07/08>
28. de Armas R, de Armas A. La informatización de la sociedad. En: Tabares L, coordinador. Administración Pública conceptos y realidades. Cuba: Ciencias Sociales; 2018. p. 245-281.