

## Retos pedagógicos del claustro del Diplomado de Administración Pública en el contexto cubano actual

**Dr.C. Leticia María Bustamante Alfonso (I) Dr.C. Carmen Arocha Mariño (II),  
MSc. María Vidal Ledo (III)**

I. Licenciada en Educación en Marxismo- Leninismo e Historia. Profesora Auxiliar del departamento docente Dirección en Salud de la Escuela Nacional de Salud Pública. Máster en Educación Avanzada y Doctora en Ciencias Pedagógicas. Teléfonos: 6438783 Ext. 167. E-mail: [leticiabustamante@infomed.sld.cu](mailto:leticiabustamante@infomed.sld.cu).

II. Doctora en Medicina, Profesora e Investigadora Titular del Dpto de Dirección en Salud de la ENSAP. Especialista en Administración de Salud, Máster en Salud Pública y Educación Médica, Doctora en Ciencias de la Salud. Teléfonos: 6438783 Ext. 167. E-mail: [carmen.arocha@infomed.sld.cu](mailto:carmen.arocha@infomed.sld.cu)

III. Licenciada en Cibernética- Matemática, Profesora Consultante y Auxiliar del Dpto. de TIC e ICT de la Escuela Nacional de Salud Pública. Máster en Informática en Salud. Teléfonos: 6436802. [mvidal@infomed.sld.cu](mailto:mvidal@infomed.sld.cu)

---

### RESUMEN

**Introducción:** En el 2004, las condiciones histórico-concretas del Sistema Nacional de Salud propiciaron el inicio de un proceso de superación de los directivos y sus reservas, identificado como: Sistema de preparación para la Dirección en Salud. Más tarde, como parte de la Estrategia nacional de preparación y superación de cuadros y reservas se inician los diplomados de Administración Pública y de Gestión Empresarial **Objetivo:** Fundamentar los retos docentes y metodológicos de los profesores que imparten los cursos del Diplomado Administración Pública en la Escuela Nacional de Salud Pública (ENSAP) en el contexto actual de transformaciones socio-económicas. **Método:** Se hizo una revisión documental de estrategias, documentos normativos del Estado, informes, encuestas y acuerdos de reuniones docente-metodológicas que recogen las valoraciones y resultados de las ediciones del Diplomado de Administración Pública, y opiniones de estudiantes, profesores y

directivos. **Resultados:** Los profesores de la Escuela Nacional de Salud Pública que imparten los cursos del Diplomado de Administración Pública, necesitan la actualización permanente de sus conocimientos de manera integral y sistemática esencialmente sobre la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y social del Partido y la Revolución y el comportamiento casuístico en los OACEs a los que se brinda cobertura de formación docente. **Conclusiones:** La práctica docente ha demostrado que la superación profesoral para el desarrollo de este Diplomado dirigida a los directivos de los OACEs, exige una permanente preparación sobre el contexto económico y social cubano actual.

**Palabras claves:** Administración Pública, superación profesoral, Lineamientos de la Política Económica y social del Partido y la Revolución. Estrategia de superación de directivos

---

## INTRODUCCIÓN

En el discurso clausura del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, el General de Ejército Raúl Castro Ruz expuso: «... Ya expresamos en el Informe Central que no nos hacíamos ilusiones de que los Lineamientos y las medidas a ellos asociadas, por sí solos, fueran la solución a todos los problemas existentes. Para alcanzar el éxito en esta cuestión estratégica y en las demás, es preciso que de inmediato nos concentremos en hacer cumplir los acuerdos de este Congreso, bajo un denominador común en nuestra conducta: el orden, la disciplina y la exigencia...» <sup>(1)</sup>

Y más adelante dejaría claro la necesidad de la preparación de todos aquellos que intervendrían en su ejecución: «...La actualización del modelo económico no es un milagro que pueda obrarse de la noche a la mañana, como algunos piensan; su despliegue total se logrará gradualmente en el transcurso del quinquenio, pues es mucho el trabajo de detalle, planificación y coordinación, tanto en el plano jurídico como en la preparación minuciosa de todos los que intervengan en su ejecución práctica...» <sup>(1)</sup>

Para la Implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución <sup>(2)</sup> es necesario un cambio en el modo de pensar y actuar de los cuadros y directivos del país. Para lograr lo antes expuesto es necesario conocer que la Administración Pública como organización es un sistema complejo que persigue mejorar la calidad de vida de los ciudadanos agregándole valor y su misión fundamental es servirle al pueblo. <sup>(3)</sup>

En el análisis de los antecedentes más recientes sobre la preparación de los cuadros y sus reservas en el sector de la salud se destaca en el 2004, las condiciones histórico-concretas que propiciaron el inicio en el Sistema Nacional de Salud, de un profundo proceso de transformaciones que requirió de un nuevo proceso de superación de los

directivos y sus reservas, identificado como: Sistema de preparación para la Dirección en Salud. Este sistema se orientó a perfeccionar las acciones de superación existentes para ejecutar la preparación de los cuadros en corto tiempo y es resultado del trabajo metodológico desplegado en la Escuela Nacional de Salud en coordinación con la Dirección de Cuadros del Ministerio de Salud Pública.<sup>(4)</sup>

Más tarde en 2010, se pone en marcha la Estrategia nacional de preparación de Cuadros del Estado y el Gobierno y sus Reservas<sup>(5)</sup>, que garantice una rigurosa preparación y superación de los directivos que acompañe la ejecución de los acuerdos del VI Congreso y la Conferencia del PCC y de implementar los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Se inician en el 2011 en la Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno, los Diplomados de Administración Pública y de Dirección y Gestión Empresarial, que se hicieron extensivos en el 2012 a cuatro escuelas ramales, escogidas por el Estado, entre ellas la Escuela Nacional de Salud Pública (ENSAP), que por sus características, experiencia en este tipo de formación y resultados pudieran impartirlos con la calidad requerida en este caso a los directivos y reservas del Sistema Nacional de Salud y de otros Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) designados.<sup>(3)</sup>

Por consiguiente los cuadros continúan desempeñando un rol vital en la consecución de los Lineamientos económicos y sociales del Partido y la Revolución, de ahí la necesaria y sistemática actualización y preparación de los mismos en contenidos político ideológico, de defensa nacional, territorial y civil, en administración y dirección, aspectos jurídicos y en el uso de la información. Estas razones fundamentales motivan que los profesores que imparten los cursos del Diplomado de Administración Pública, perfeccionen sus conocimientos sobre los temas concernientes a las transformaciones y cambios que hoy se suscitan en la sociedad cubana, desde lo económico, jurídico y social, en función de la creación de regulaciones, políticas públicas y transformaciones que tributen al bien público, en tanto el Estado y Gobierno cubanos enfatizan en que la Administración Pública debe alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia con vistas a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos agregándole valor y su misión fundamental es servirle al pueblo.

La calidad de la docencia que se imparte a estos cuadros es vital e imprescindible, para lo cual la superación profesoral, deberá adoptar características cualitativamente nuevas.

El presente trabajo el objetivo que persigue es: Fundamentar los retos docentes y metodológicos de los profesores que imparten los cursos del Diplomado Administración Pública en la Escuela Nacional de Salud Pública, en el contexto actual de transformaciones socio-económicas.

## **MÉTODOS**

Se realizó la revisión de documentos normativos emitidos por el Estado y la Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno (ESCEG), acerca de la superación de los

profesores del Diplomado y programaciones de sus diferentes cursos. Se analizaron los resultados de las encuestas finales aplicadas a los estudiantes, a través de instrumentos específicos diseñados, el uso de la técnica positivo, negativo e interesante y de las vivencias metodológicas y docentes obtenidas en cada una de las cinco ediciones desarrolladas en la Escuela Nacional de Salud Pública. De igual forma se revisaron los acuerdos obtenidos y los criterios emitidos en los talleres metodológicos para la superación de los profesores del Diplomado, en los que se destacan las opiniones de estudiantes, profesores y directivos, necesarios para el mejoramiento de la superación de los docentes.

## RESULTADOS

La Escuela Nacional de Salud Pública (ENSAP) en su condición de escuela ramal para la preparación de los cuadros y reservas del sector de la salud, ha devenido en institución autorizada para impartir el Diplomado y por consiguiente ha sido la sede de cinco ediciones Diplomado de Administración Pública, en las que se han graduado 110 estudiantes desde febrero del 2012 hasta junio del 2013, de los Organismos de la Administración Central del Estado (OACEs) que corresponden: Ministerio de las Comunicaciones, Ministerio de Salud Pública, Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos, Ministerio del Transporte, Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente, además se han incorporado profesionales de diferentes órganos de prensa a partir de la tercera edición. ([Anexo 1](#))

Se han impartido los cursos de Gestión de la actividad de Administración Pública, Bases jurídicas de la actividad del Estado cubano, Economía y finanzas públicas, Contabilidad y control para las finanzas públicas y las TIC en la gestión de las Organizaciones. Los análisis realizados a los documentos revelan que los profesores a tiempo completo y parcial de la ENSAP han asumido con profesionalidad los temas que se imparten en los diferentes cursos, exceptuando el de las Bases Jurídicas que se imparte íntegramente por docentes de la Facultad de Derecho de la Universidad de la Habana. El claustro está integrado en su mayoría por profesores titulares y auxiliares y máster en ciencias. ([Anexo 2](#))

Si bien esta nueva forma de superación ha significado para los docentes un reto importante en el desempeño profesional pedagógico, es conveniente destacar que las encuestas finales arrojan que los ejemplos y experiencias que se utilizan en las clases no siempre están identificados con todos los organismos y se inclinan fundamentalmente al sector de la salud, resultado esperado si se tiene en cuenta que los profesores de la Escuela de Salud Pública se han dedicado a desarrollar la docencia de postgrado específicamente en las Ciencias de la Salud: Economía de la Salud, Dirección en Salud, Bioestadística, Higiene y Epidemiología y Tecnologías de la información y las comunicaciones en Salud.

En otro orden esencial, la Administración Pública es una ciencia que requiere en estos momentos de un estudio amplio y profundo para entender de forma holística los procesos que están aconteciendo en la sociedad cubana contemporánea y los

profesores tienen limitados conocimientos sobre sus conceptos fundamentales, no obstante existen cuatro profesores del claustro que ostentan el título de diplomados en Administración Pública graduados en la Escuela Superior de Cuadros, que han transmitido sus conocimientos en función de mejorar la calidad de la superación profesoral en correspondencia con las exigencias necesarias que se han explicado en párrafos anteriores.

## DISCUSIÓN

Para los profesores de la ENSAP que integran el claustro del Diplomado, constituye un reto esta forma de superación, que apunta hacia aspectos significativos que a continuación se exponen:

### **Retos docentes y metodológicos a tener en cuenta por los profesores del Diplomado de Administración Pública para un mejor resultado en la preparación de los cuadros.**

Apropiarse de las experiencias de los cuadros y reservas de otros sectores en el propio proceso pedagógico, de tal forma que se desarrollen acciones docentes dirigidas a vencer las barreras que se circunscriben al contexto de la Administración en la Salud Pública, cuestión que limita el amplio espectro de conocimientos y prácticas de los otros OACEs.

De igual forma estos docentes han de ir acompañados del conocimiento profundo de los Lineamientos, así como de toda la información que en materia de cambios en la actualización del modelo económico cubano se están produciendo sin prisa pero sin pausa como expresara el General de Ejército Raúl Castro y por consiguiente del conocimiento de las políticas económico-sociales y las regulaciones que se acometen a tenor del perfeccionamiento del contexto económico y social.

Sin lugar a dudas el estudio sistemático de los discursos de los dirigentes del Estado y del Gobierno entre ellos del Presidente de los consejos de Estado y de ministros General Raúl Castro, Marino Murillo jefe de la Comisión de implementación de los Lineamientos, Gerardo Andollo, y otros no menos importantes, forman parte inherente de la autosuperación que cada docente debe planificarse sistemáticamente.

La Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno ( ESCEG) ha editado un grupo de multimedias, con un número importante de documentos normativos, videos, conferencias, intervenciones de compañeros con vasta experiencia en los procesos que hoy acontecen en la economía cubana, en el enfrentamiento a la corrupción, el delito, las ilegalidades, en el control interno, en temas relativos a la planificación y a los experimentos en las nuevas provincias de Artemisa y Mayabeque, que deben incorporarse de forma permanente a la superación y autosuperación de los profesores.

La ESCEG convoca a talleres metodológicos en temas económicos, de contabilidad, Políticas Públicas, entre otros que se imparten por prestigiosos docentes de

instituciones universitarias notorias, que han coadyuvado al mejoramiento de la superación profesoral.

Es primordial que los profesores tomen en consideración que en cada edición del diplomado los estudiantes cambian, por tanto el perfil profesional y del cargo es diferente y se hace imprescindible antes de iniciar la planificación de la actividad docente, estudiar los datos que se reciben de los cuadros y reservas acerca de su currículo laboral, toda vez si se tiene en cuenta que en la Educación de estos Adultos la experiencia, los conocimientos y las habilidades de los directivos constituyen elementos básicos del proceso pedagógico, máxime si se trata de cuadros y reservas de instituciones del Estado.

Es conveniente además que se aprovechen sus potencialidades para lograr que el proceso de enseñanza aprendizaje sea un intercambio recíproco y consecuentemente fructífero y enriquecedor. Claro está esto exige de la previa preparación integral y sistemática del profesor.

Durante las nueve semanas las actividades docentes serán más amenas e interesantes para los adultos, si se acompañan de actividades prácticas como visitas a instituciones que demuestren buenas prácticas, escenificaciones de hechos que pueden ocurrir en sus centros, estudios de casos tomados de las realidades de empresas e instituciones cubanas fundamentalmente, entre otras acciones pedagógicas creativas. El curso Tecnologías de la información y las comunicaciones desarrolla visitas a puestos de dirección de diferentes organismos e instituciones, lo que ha constituido una experiencia práctica valiosa para constatar la aplicación de las tecnologías en la toma de decisiones, sólo quedaría observar por el colectivo pedagógico de este curso si los objetivos en cada visita se repiten.

El uso de los entornos virtuales de enseñanza aprendizaje en la ENSAP es una fortaleza, pues desde cualquier lugar el estudiante tiene a su disposición los recursos necesarios para desarrollar su actividad independiente, consultar la bibliografía, videos, documentos y realizar de forma individual o grupal las tareas evaluativas. No obstante como todo proceso didáctico exige del profesor el análisis medido del balance que debe existir entre los componentes del proceso de enseñanza-aprendizaje.

El sistema de tareas no debe correr el riesgo de ser atiborrado, pues conduce a la desmotivación, por lo que en los talleres metodológicos para la preparación de los profesores es conveniente analizarlo y llegar a un consenso de cuáles son las que deben quedar para el tiempo extra-clase y cuáles pueden resolverse en el propio horario docente.

Es importante que se concrete la autosuperación en temas sobre Administración Pública, que es el eje central del contenido de los diferentes cursos del Diplomado, sobre la base de que el propósito fundamental de una organización en el servicio público es: identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus ciudadanos, para hacerlo de una manera eficaz y eficiente.

## CONCLUSIÓN

Es impostergable que el claustro del Diplomado de Administración Pública de la Escuela Nacional de Salud Pública trace estrategias docentes que les permita asumir los retos docentes y metodológicos a la luz de los Lineamientos de la Política Económica y social del Partido y la Revolución, como institución autorizada por el Estado y el Gobierno para impartir el Diplomado.

La práctica docente ha demostrado que la superación profesoral para el desarrollo de este Diplomado dirigida a los directivos de los OACEs, exige una permanente preparación sobre el contexto económico y social cubano actual.

### Anexos:

#### ANEXO 1

Cantidad de egresados por OACEs en cada edición del Diplomado de Administración Pública. ENSAP. 2012-2013

Ediciones	Primera	Segunda	Tercera	Cuarta	Quinta	Total
Egresados	20	20	20	24	26	110
Mujeres	9	13	11	9	14	56
MIC	2	2	2	2	1	9
MINSAP	11	10	8	8	13	50
MITRANS	3	2	3 (1 IACC)	4	4	16
CITMA	2	3	1	2	1	9
INRH	2	3	2	3	2	12
PRENSA			4	5	5	14

## ANEXO 2

Composición del claustro Diplomado Administración Pública por Categoría docente. ENSAP. 2012-2013

Categoría docente de los profesores				
TITULAR	AUXILIAR	ASISTENTE	INSTRUCTOR	TOTAL
9	24	6	1	40

Composición del claustro Diplomado Administración Pública por Grado científico. ENSAP. 2012-2013

Categoría Científica			
Dr.Cs.	Dr.C.	MSc.	Total
1	8	27	36

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Castro Ruz R. Discurso clausura del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, el día 19 de abril de 2011 [sitio en Internet]. [citado 29 Jul. 2013]. Disponible en: <http://www.cubadebate.cu/noticias/2011/04/19/texto-integro-del-discurso-de-raul-en-las-conclusiones-del-congreso-del-pcc/>
2. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba; 2011.
3. Olarreaga Oruña D. Propuesta de Estrategia para la Formación de Directivos del Nivel Central del Ministerio de Salud Pública en temas de Administración Pública. [trabajo en opción al título de Especialista en Administración Pública]. La Habana: Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno; 2013
4. Bustamante Alfonso LM. La superación para profesores vinculados a la preparación de los cuadros y reservas de la Salud. [tesis doctoral] La Habana: Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona; 2012.
5. MES. Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas. Editorial Félix Varela. La Habana. 2010.